

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. кафедрой А.Г. Мокроносов

« ____ » _____ 2017г.

Стратегия развития кадровой политики на предприятии

Выпускная квалификационная работа
направление подготовки 38.03.01 Экономика

Идентификационный код: 84

Исполнитель:

Студент группы ЗЭкП-413С _____
подпись

С.Р. Кургузова

Руководитель:

Старший

преподаватель

подпись

А.В. Фетисова

Нормоконтроль:

Старший

преподаватель

подпись

А.В. Фетисова

г. Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Российский государственный профессионально-
педагогический университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

Фамилия Кургузова

Имя Светлана

Отчество Рафиковна

Тема выпускной квалификационной работы

Стратегия развитие кадровой политики на предприятии

(Тема утверждена распоряжением по ИГСЭО №34 от «12»10 2016г.)

Кафедра экономики

Зав. кафедрой д.э.н., проф. А.Г. Мокроносов

Руководитель старший преподаватель А.В. Фетисова

Работа начата _____ Закончена 13.02.2017

Решением кафедры экономики от 12.02.2017г. № 7 студент допущен к защите

Зав. кафедрой _____

« » _____ 20 г.

Постановление государственной аттестационной комиссии

1. Признать, что студент Кургузова Светлана Рафиковна выполнила и
защитила выпускную квалификационную работу с оценкой

2. Присвоить Кургузовой Светлане Рафиковне квалификацию (степень)
«Бакалавр»

Председатель ГАК _____

Секретарь _____

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические основы кадровой политики предприятия.....	6
1.1. Сущность и содержание кадровой политики предприятия.....	6
1.2. Методы, подходы и этапы в кадровой политики	10
1.3. Система управления персоналом на предприятии.....	18
2. Анализ формирования кадровой политики на примере ПАО «Сбербанк России»	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации	26
2.2. Анализ кадрового состава ПАО «Сбербанк России»	41
2.3. Оценка эффективности использования кадрового состава.....	51
3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Сбербанк России»	61
3.1. Совершенствование процесса отбора персонала при найме.....	61
3.2. Внедрение системы адаптации.....	69
3.3. Внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры	75
Заключение	86
Список использованной литературы.....	87
Приложения.....	91

Введение

Главным критерием успешности любого предприятия является высококвалифицированный персонал, обладающий определенным опытом. Для успешного развития предприятия, необходимо не только грамотно и рационально использовать свои кадры, но и уметь совершенствовать их, обучать, мотивировать, объединять. Кадровая политика предназначена для создания дружественного, квалифицированного трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы объединению целей компании и работников. Главным объектом кадровой политики, безусловно, является персонал компании.

Эффективность работы компании напрямую зависит от рациональности использования трудовых ресурсов, их квалификации, правильной расстановки на занимаемые должности и управлением ими, всё это оказывает влияние на производительность труда. [11, С. 54].

Кадровая политика – это составная часть управленческой деятельности производственной политики компании. Кадровая политика является целенаправленной деятельностью в создании трудовых коллективов, которые наилучшим образом могут способствовать совмещению приоритетов и целей организации и его сотрудников.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что кадровая политика на современном предприятии является определяющим и решающим фактором в успешности и конкурентоспособности предприятия. Кадровая политика при правильном использовании не только может эффективно контролировать ситуацию на сегодняшний день, но и моделировать ее развитие на среднесрочные и долгосрочные периоды, принимая при этом соответствующие меры. Имея гибкость, она может адаптироваться, меняться и подстраиваться под изменения потребностей предприятия и реагировать на внешние факторы, принимая нужные решения по работе с персоналом.

Объект исследования – Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО «Сбербанк России») г. Екатеринбург.

Предмет исследования – кадровая политика Публичное акционерное общество «Сбербанк России» (ПАО «Сбербанк России») г. Екатеринбург.

Методы исследования – изучение научной литературы по проблеме исследования, наблюдение, анкетный опрос, тестирование, анализ результатов исследования.

Целью исследования выпускной квалификационной работы является изучение состояния кадровой политики ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга, а также разработка стратегии ее развития.

В соответствии с целью в работе решались следующие задачи:

- раскрыть сущность и содержание кадровой политики;
- дать общую характеристику деятельности предприятия;
- проанализировать особенности разработки кадровой политики ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга;
- разработать и внедрить мероприятия по развитию кадровой политики компании ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга.

Цель и конкретные её задачи обусловили структуру данной выпускной квалификационной работы, которая включает в себя: введение, три главы, заключение, список используемых источников, приложения.

В первой главе описаны теоретические основы формирования кадровой политики в организации.

Во второй главе проведен анализ кадровой политики ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга.

В третьей главе разработана стратегия по улучшению кадровой политики компании ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга.

В процессе исследования использовались нормативные и законодательные акты Российской Федерации, специальная литература и литература отечественных авторов, научная литература.

1. Теоретические основы кадровой политики предприятия

1.1. Сущность и содержание кадровой политики предприятия

Кадровая политика предприятия, это важное направление по работе с кадрами, состоящая из набора определенных принципов, реализуемых кадровыми службами современных предприятий. Она есть ничто иное, как стратегическая линия поведения в работе с кадрами любой организации, она оказывает огромное влияние на деятельность трудового коллектива, с целью оказать влияния и объединить цели, приоритеты организации и персонала в целом. Главным объектом кадровой политики, разумеется, является персонал предприятия [21, С. 63].

Персонал предприятия — это основной состав работников, то есть штат предприятия. Кадры, как известно, «решают всё», так как именно они задействованы в экономической, производственной деятельности предприятия, направленной непосредственно на получение материальных и иных ценностей. Они непрерывно учувствуют в производственном процессе, используя основные средства производства предприятия. Эффективность производства напрямую зависит от профессиональных качеств и квалификации персонала в целом [6, С. 35].

В любом предприятии персонал делится на производственный и не производственный. К производственному персоналу относятся рабочие, которые непосредственно заняты производством продукции предприятия. Персонал не производственный не связан на прямую с производством продукции.

Категории персонала:

- рабочие;
- специалисты;
- служащие;
- ученики;

- младший обслуживающий персонал;
- охрана

У каждой из этих категорий имеется разная профессия, профессия – это определенный вид работы, который требует специальных знаний и умений для ее осуществления. Классификация – это совокупность знаний и умений работать на разных, определенных участках производства. Подготовка и обучение работника имеющего определенную специальность называют квалифицированным кадром.

Работники предприятия приводят в движение процессы производства и заняты выпуском продукции, это основные рабочие, и вспомогательные, которые участвуют в обеспечении непрерывности цикла производства.

Инженерные работники занимаются управлением производственным процессом, а также управляют цехами, установками, отделами, диспетчерами.

Служащие работники следят и в свою очередь формируют отчеты по финансово хозяйственной деятельности предприятия.

Младший персонал – это уборщики.

Ученики – это лица, проходящие обучение под началом опытных специалистов на предприятии.

В наше время, численность работников управления постоянно увеличивается и требования к ним постоянно возрастают, так как работа по подбору кадров на предприятии должна вестись грамотно, для эффективных достижений целей и прибыли компаний в будущем [8, С.73].

Цель и задача кадровой политики может быть разной и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- уволить работника или сохранить;
- подготовить самим работников или найти уже с опытом работы;
- набирать дополнительные рабочие силы или научиться рационально, использовать уже имеющиеся силы.

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать внешние и внутренние факторы, свойственные среде предприятия:

основные требования производства, стратегия и развитие предприятия;

- на какие издержки готово пойти предприятие в управлении персоналом;

- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, уровень заработной платы.

Необходимые требования в кадровой политики:

- кадровой политике предприятия необходимо быть очень близко связанной со стратегией компании;

- иметь гибкость, и в тоже время стабильность, что важно для ожидания работника, с другой стороны динамичной, т. е уметь возможность корректировать себя в ответ на изменение тактики предприятия, либо возникшей производственной или экономической ситуации;

- обеспечивать к каждому работнику подход персонально;

- у кадровой политики предприятия формируется направление такой системы работы с кадрами, при которой она нацелена на получение экономического, а также социального эффекта, при соблюдении правил, нормативов и законов [13, С. 83].

Кадровая политика имеет множество альтернативных методов решений ситуаций. Кадровая политика может быть слишком интенсивной и в тоже время не очень благоприятной для персонала, она может быть основанной на формальностях и соблюдением, прежде всего производственных целей, или же она может основываться на учете того, как ее реализация окажет влияние на трудовой коллектив. Содержание кадровой политики заключается не только в найме работников, но и их подготовка, развитие, обеспечение взаимодействия между работниками и предприятием. В то время как кадровая политика связана с выбором целей, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа направлена на оперативное решение

кадровых вопросов. Между ними должна быть связь, как между стратегией и тактикой предприятия в достижении цели. Кадровая политика бывает общей, что касается кадров предприятия в целом и частной, то есть групп работников и категорий персонала.

Кадровая политика формирует требование к рабочей силе на стадии ее найма (образование, пол, возраст, стаж). Она должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в будущем.

Кадровая политика – это основная часть управленческой деятельности предприятия, которая должна сплотить рабочую силу предприятия, создавать благоприятные условия труда, карьерного роста, а также уверенности в завтрашнем дне. В каждом предприятии управление кадрами носит стратегический и оперативный аспект. Концепция трех частей управления персоналом: [14, С. 91].

- производственный;
- финансово-экономический;
- социальный
- В задачи кадровой политики входит:
- рост престижа организации;
- диагностика внутренних процессов в организации;
- меры по предупреждению причин увольнения сотрудников.

Главные проблемы в управлении предприятием это возраст сотрудников, квалификация, должностные обязанности и заработанная плата. Каждая из перечисленных проблем, должна рассматриваться и иметь пути решения.

Как известно, с возрастом человек более ответственный и опытный в освоении новых технологических процессов, но не стоит акцентировать на это большое внимание, так как опыт и у молодого специалиста появится через несколько лет работы в организации, следует уделить внимание на

сохранение потенциально ценных сотрудников в будущем, что обеспечит успех в работе предприятия. Любая организация должна работать с кадрами на повышение их квалификации, раскрытия потенциалов в рабочей силе и по возможности еще и нанимать лучших специалистов со стороны.

Для того что бы сделать анализ кадровой политики организации, используют следующие методы оценки:

- количество и качество состава персонала;
- текучесть кадров на предприятии;
- на сколько учтены интересы работника и доволен ли он ими;
- на сколько гибкой является политика на предприятии.

Подытожим, кадровая политика ориентирована на создание системы работы с персоналом, которая направлена на получение экономического, социального эффектов при условии выполнения действующего законодательства.

1.2. Методы, подходы и этапы в кадровой политики

Высокая квалификация кадрового потенциала это залог в успешной работе любого предприятия.

Работа с кадрами предприятия — это не только прием сотрудника на работу, но и дальнейшее его развитие в организации, мотивации и сохранении его на предприятии избегая увольнений. Смотрите далее рисунок 1, формирование кадровой политики. [16, С. 102].

Организационно-штатная политика кадров - это формирование штатов сотрудников и потребность в них.

Информационная кадровая политика отвечает за движением информации о вакансиях предприятия, карьерного роста, социального пакета, других льгот.

Финансовая политика распределяет денежные средства, стимулирует оплату труда.



Рисунок 1 – Формирование кадровой политики

Источник: Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям : учеб.пособие. М. : Изд-во Ин-та социологии, 2015.

Политика развития персонала – это адаптация новых работников, карьерный рост, профессиональная ориентация, повышение квалификации.

Оценка результатов деятельности – это анализ кадровой политики и стратегии предприятия и выявление проблем. На управление персонал и кадровую политику оказывают влияние два фактора, внутренний и внешний. При внешнем факторе нужно обратить внимание в первую очередь на конкурирующие организации и их кадровый потенциал.

При внутреннем:

- цели организации, направленные на получении прибыли, в долгосрочной или максимально краткосрочный период времени;
- методы управления и рациональность использования опыта сотрудников;
- перспективы карьерного роста;
- система контроля.

Заключенный трудовой договор между работником и работодателем является гарантией и стимулом условий труда, рисунок 2.

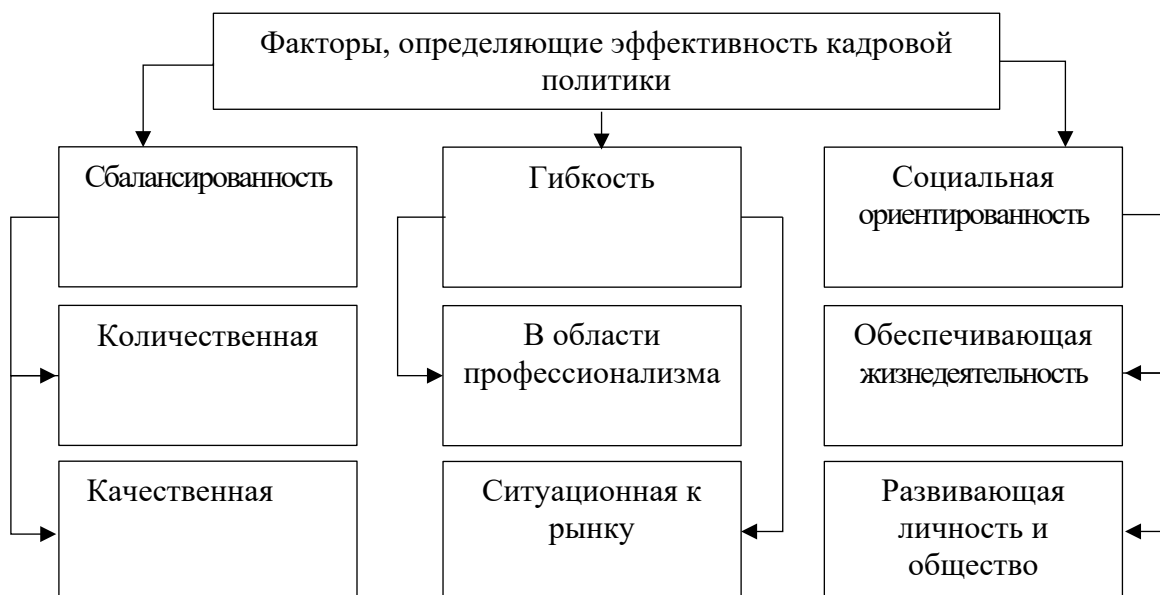


Рисунок 2 – Факторы эффективности кадровой политики

Источник: Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям : учеб.пособие. М. : Изд-во Ин-та социологии, 2015.

Гибкость кадровой политики — это залог успеха любого предприятия, в современных условиях, так как внешняя среда постоянно изменяется и оказывает на нее влияние, именно гибкость в системе управления способна сделать предприятие максимально конкурентоспособным [31, С. 116].

Гибкость кадровой политики зависит от:

1. Иерархии структуры предприятия;
2. Культуры (совместные ценности и нормы);
3. Рынка (отношения, основанные на продаже продукции и услуг).

Приоритет из приведенной ниже таблицы 1, одного из факторов равен облику экономической ситуации.

Таблица 1 – Факторы эффективности кадровой политики

Социалистический период	Переход к рынку	Период экономической стабилизации	Период роста экономики
1. Иерархия 2. Культура	1. Иерархия 2. Рынок	1. Рынок 2. Иерархия 3. Культура	1. Культура 2. Рынок 3. Иерархия

Источник: Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами; Дашков и Ко - Москва, 2016.

Существует четыре типа кадровой политики на предприятии, классификация видов кадровой политики основывается на влиянии управленческого аппарата на ситуацию в целом, произошедшую в кадрах. Выделяю следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная,(Рисунок 3).

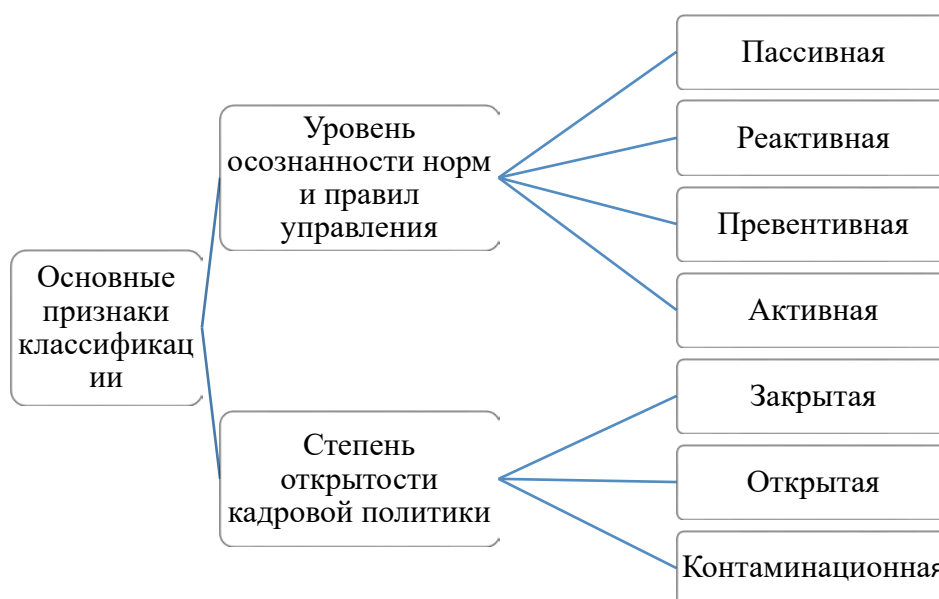


Рисунок 3 – Классификация типов кадровой политики

Источник: Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами; Дашков и Ко - Москва, 2016.

«Пассивная» кадровая политика основывается на предотвращении негативных последствий, в такой организации нет контроля по оценке труда и персонала, не проводится мониторинг кадровой ситуации на предприятии в целом. В таком типе кадровой политики руководство предприятия быстро реагирует на негативные ситуации. Принимают быстрые меры по их предотвращению, не пытаясь понять причины и возможные последствия решения.

В «реактивной» кадровой политики руководство предприятия проводит мониторинг всех процессов работы, выявляя симптомы появления негативного состояния в работе с персоналом и по каким причинам это произошло. Далее руководство принимает меры по разрешению сложившейся конфликтной ситуации, в таких предприятиях кадровые службы имеют средства для мониторинга ситуаций и их решению [5, С. 64].

«Превентивная» кадровая политика возникает тогда, когда руководство предприятия имеет прогнозы развития ситуации, но она не имеет средства для влияния на нее. В таких предприятиях кадровая служба имеет средства для диагностики персонала и возможность прогнозирования ситуации на определенный период времени, в таких предприятиях предусмотрены краткосрочные и среднесрочные прогнозы по потребностям в кадрах.

В «активной» кадровой политики в отличие от «превентивной», руководство имеет средства воздействия на ситуацию, и служба по работе с кадрами способна применить и разработать антикризисные меры, «активная» кадровая политика может быть «рациональной» и «авантюристической».

При «рациональной» кадровой политики руководство предприятия имеет прогноз развития ситуации и средства для ее решения или оказания на нее влияния. Кадровая служба имеет прогноз по кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При «авантюристической» предприятие не имеет прогноза развития ситуации, но пытается на нее влиять, в таком предприятии как правило нет средств для диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации.

Выделяют два типа кадровой политики, «открытая» и «закрытая». При «открытой» кадровой политики организация совершенно, прозрачна перед потенциальными сотрудниками на любом уровне.

При «открытой» кадровой политики сотрудник может начать работать как с низовой должности, так и с высшей управленческой. Такое предприятие примет любого сотрудника, который соответствует квалификационным требованиям компании, без учета опыта работы в их дочерних компаниях или родственных ей организаций.

При «закрытой» кадровой политики, организация в свой состав включает работников только с низшего звена персонала, на высшие должностные позиции берут людей только из числа сотрудников компании. Кадровая политика такого типа ориентирована на создание корпоративной атмосферы и сплоченности коллектива, ярким примером такой организации можно считать ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть».

Основной характеристикой закрытой кадровой политики является то, что сотрудники принимаются на работы на низшее звено и дальше продвигаются по карьерной лестнице внутри компании, можно сказать, она выращивает для себя из молодых специалистов профессионалов в своем деле, мотивирует, объединяет и закрепляет их за собой [4, с. 140].

Задачи кадровой политики:

1. Привлечь в организацию опытных и квалифицированных кадров.
2. Рационально использовать каждого работника.
3. Мотивировать и развивать их.
4. Поддерживать «корпоративных» дух компании.

Кадровая политика направлена не только на получение экономического эффекта, но также и социального,(Таблица 2).

Таблица 2 – Типы кадровой политики

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Набор кадров	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Дефицит рабочей силы, отсутствие притока новых
Адаптация персонала	Внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Напутствие за счет наставников, высокий сплоченный коллектив
Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая кадровая политика	Закрытая кадровая политика
Обучение и развитие персонала	Проводится во внешних центрах и заимствует что-то новое	Внутрикорпоративные центры
Продвижение персонала	Затруднена, так как всегда идет набор персонала	Проводится планирование карьеры, предпочтение отдается сотрудникам компании
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение в мотивации, стабильности и социальной безопасности
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников	Необходимо специально инициировать процесс разработки инновации

Источник: Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.

Выделяют три этапа в создании кадровой политики:

1. Нормирование, на данном этапе осуществляется согласование целей и принципов работы с будущим персоналом с принципами и целями компании в целом. При устройстве сотрудника в организацию, желательно описать требования к нему и принципы существования его в компании, требования к дальнейшему его развитию в профессионально сфере, дальнейшее повышение квалификации и развитие его новых возможностей.

2. Программирование, это разработка программ и путей достижения целей кадровой работы с учетом возможных изменений в ситуации. Нужно построить систему процедур и действий для достижения цели, таких как кадровые технологии, с учетом состояния на сегодняшний день, так и на возможные изменения в будущем. Для правильной разработки таких программ нужно обращать большое внимание на ценности организации. К примеру, в закрытой кадровой политике не нужно использовать программы набора персонала через кадровые агентства, газеты, объявления в ресурсе интернета. В данном случае нужно обратить внимание на знакомых, родственников, однокурсников своих работников, не целесообразно использовать жесткое тестирование при отборе кандидата, следует больше уделить процессу собеседования при устройстве на работу.

3. Мониторинг персонала, процедуры диагностики и прогнозирования кадровых ситуаций. Нужно анализировать и разрабатывать программы по развитию и рациональному использованию навыков персонала, так же необходимо оценивать эффективность кадровых программ. В предприятиях, нужно постоянно проводить мониторинг персонала: аттестация сотрудников, их карьера, поддержание рабочего климата на предприятии, такой подход и есть как инструмент управления предприятием.

Составными элементами кадровой политики являются:

1. Политика занятости – привлекать высококвалифицированный персонал, создавать хорошие, безопасные условия труда, иметь возможность карьерного роста, для самоудовлетворенности сотрудников;

Политика обучения, при которой создаются базы обучения, для повышения квалификации и продвижения по карьерной лестнице персонала предприятия;

2. Оплата труда, предоставлять заработанную плату больше, чем в конкурирующих фирмах, соответственно соблюдая правила по квалификационным требованиям к работнику и его способностям;

Благосостояние, давать более привлекательные социальные возможности своим рабочим, льготы, по отношению к другим работодателям;

3. Политика в трудовых отношениях, создана с целью предотвращения конфликтов между персоналом. Сфера занятости занимается анализом кадровой ситуации, наймом персонала и увольнением. Сфера обучения, проверяет текущие знания и способности рабочего, по необходимости отправляет его на обучение и развитие. В оплате труда, происходит оценка работ, льгот, ставки.

Сфера благосостояния отвечает за пенсии, пособия, транспорт, жилье, питание.

Обобщая вышеизложенное, можно сформулировать основные задачи кадровой политики – это обеспечение предприятия, компании, организации кадрами, обеспечение эффективного применения персонала, его профессиональное, социальное развитие. Согласно названным целям организуется система управления персоналом предприятия. В качестве базы при ее создании используются закономерности, методы и принципы, разработанные учеными и проверенные практикой.

1.3. Система управления персоналом на предприятии

Управление персоналом понятие комплексное и охватывает большой перечень вопросов: от разработки и концепции кадрового менеджмента, а также мотивирования персонала, до практического применения данной теории в конкретном предприятии. В настоящее время концепция управления персоналом складывается на признании растущей личности сотрудника, на знании его мотивационной установки, умении сформировать их и направить в соответствии с интересами компании. Утверждение рыночных отношений сопровождалось отходом от принципов иерархического управления, жесткой системы воздействия. В иностранных организациях кадровая политика всегда находится в поле зрения руководства и на сегодняшний день она

является приоритетной в управленческом деле. Управлять персоналом – это главная цель всей системы, создавать хорошую мотивацию, привлекать высококвалифицированных специалистов и рационально использовать их потенциал, профессионально и социально развиваться.

Управление трудовыми ресурсами разделяется на три части:

1. Привлечение.
2. Увлечение.
3. Мотивация.

Предприятие или организация, будучи производственно-хозяйственной системой, может быть представлена как совокупность составляющих ее элементов взаимосвязанных друг с другом. В управлении предприятием выделяется две части, такие как управление, деятельностью предприятия и управление людьми, управление людьми это есть управление персоналом.

Элементы в системе управления персоналом:

- субъект – руководитель;
- процесс – метод управления кадрами, для достижения целей
- предприятия;
- объект – персонал.

Формирование системы управления персоналом подразумевает построение «дерева целей», как целей персонала, так и целей руководства, обеспечение их наименьшей противоречивости.

Организационная структура в управлении персоналом:

- выявить структурные звенья службы;
- сформировать цели и задачи структурных звеньев;
- построить структуру управления персоналом исходя из
- особенностей предприятия и структуры управления в нем;

— рассмотреть вопросы о взаимосвязи между структурными подразделениями и управления персоналом между собой и другими структурами организации.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений, пути движения информации. Целый комплекс правовых документов используется в управлении персоналом, среди которых главное место получает Трудовой кодекс РФ. Так же сюда входят должностные инструкции, нормативы, нормы по работе с документами.

Процессы в системе управления персоналом:

1. Планирование – зачем, когда, в какие сроки мы будем это делать;
2. Организация – распределение рабочей силы, снабжение инструментом, улучшение условий труда и т.д.;
3. Мотивация – увеличение заработной платы, социального пакета, премии и т.д.;
4. Контроль – рационально использование рабочей силы, исполнение приказов;
5. Учет – ведение отчетности по кадрам, работам и т.д.;

Управление — это не что иное, как процесс принятия решения, которое состоит из последовательных действий:

- изучить ситуацию;
- принять решение;
- контроль над исполнением;
- итоговая оценка.

Главной целью любого предприятия является его повышение конкурентоспособности, увеличение производительности труда, получение наибольшей прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности и сплоченности коллектива.

Задачи системы управления персоналом:

- обеспечить организацию рабочей силой в нужном количестве и требуемой квалификации;
- максимально и рационально использовать возможности работника и коллектива;
- обеспечить работников хорошими условиями для высокой продуктивности работы, мотивировать, вырабатывать привычку к самодисциплине и сотрудничеству с организацией;
- не только привлекать персонал к работе, но и развивать его, повышать квалификацию, сохранять работника на предприятии;
- соблюдать интересы, как предприятия, так и работника;
- максимально увеличить эффективность управления персоналом.

Задачи и цели в управлении персоналом зависят от стратегических целей компании. Деятельность управления персоналом непосредственно должна быть направлена на улучшение обеспечения жизнедеятельности организации и персонала:

- информационное обеспечение кадровой работы;
- развитие корпоративной культуры;
- прием на рабочее место в организацию,
- карьерный рост, мотивирование сотрудников.

Эффективность управления персоналом зависит от поставленных целей руководством и вариантов построения самой системы управления персоналом в организации, нужно выбрать максимально оптимальные технологии и методы работы с людьми. При правильном выборе направления в системе управления, у организации не будет проблем по работе с кадрами, что будет являться конкурентным преимуществом компании. Стили руководства представлены в Таблице 3.

Таблица 3 – Стили руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стиль руководства			
	Авторитарный	Демократический	Либеральный	Смешанный
Метод принятия решения	Один	Прислушивается к советам	Принимает решение руководство	По ситуации: один или с коллегами
Вариант донесения до исполняемого	Приказ	предложение	просьба	По ситуации
ответственность	Отвечает сам или подчиненные	По полномочиям	Сам не отвечает	Поделена Поровну
инициатива	Пресекает инициативность	одобряет	Дает-возможность подчиненным проявлять инициативность	В зависимости от ситуации: пресекает если нрав или одобряет
Подбор кадров	Настороженно относится к профессионалам	Отбирают компетентных сотрудников	Не подбирают сотрудников	По ситуации и желанию
Знания	Не стремится к саморазвитию	Постоянно совершенствует проф. навыки	Развивается сам и мотивирует сотрудников	По мере надобности
Способ коммуникации	интроверт	экстраверт	Общается по инициативе подчиненных	Зависимость от темперамента
Характер	холерик	флегматик	меланхолик	Более добрый
Дисциплина	Обязательно жесткая	В разумных пределах	Особо в ней не нуждается	Формально поддерживает
Поощрение и наказание	Наказание как метод стимулирования	Сторонник «Кнута и пряника»	Более использует поощрение	По ситуации

Источник: Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА.

Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.

На предприятии руководители (субъекты) различных уровней оцениваются на наличие управленческих навыков и оценку кадрового потенциала. По итогам таких оценок руководителей могут направить на обучение для развития у них навыков в управлении персоналом и получение новой информации для работы с ними.

Технология управления персоналом оценивается по направлениям:

- достижения целей компании;
- определяет направление с целью совершенствованием технологий по управлению персоналом;

Персонал компании (объект) оценивается по удовлетворенности работой: условие и результаты своей работы. Когда работники понимают свою значимость в процессе и что он производит, у него повышается интерес и мотивация для более продуктивной работы, у сотрудника повышается лояльность к компании. По окончании оценки системы управления персоналом разрабатывается комплекс мер для перехода от существующего состояния к целевому. Цель компании определяет руководитель, и комплекс принятых мер будет зависеть от конкретной ситуации в компании [19, С.121].

Кадровая политика это, прежде всего стратегия по работе с персоналом, она направлена на деятельность трудящихся с целью получения взаимной выгоды, как предприятию, так и работникам, сохраняя цели и приоритеты предприятия. Объект в кадровой политики является персонал, персонал – это состав работников предприятия, кадры предприятия являются основной производственной мощью предприятия, они создают движение средств производства, совершенствуя их. Квалификация работников, их профессионализм и деловые качества оказывают огромное влияние на эффективность производства предприятия. Целевые задачи кадровой политики могут быть разными и достаточно много альтернативных вариантов.

Для правильного выбора кадровой политики следует учитывать факторы свойственные внешней и внутренней среде предприятия:

- требования производства;
- стратегия развития;
- финансовые возможности, при которых, на какие издержки готово пойти предприятие в решении управленческих вопросах.

В первой главе представлена схема идеальной рациональной кадровой политики. Система управления персоналом – это комплекс мер по работе с персоналом, для достижения целей компании средством правильного направления рабочей силы на достижение нужных результатов.

Элементы системы управления: субъекты, процессы, объекты. Формирование системы управления персоналом предполагает построение «дерева целей», как администрации, так и работников, сводя к минимуму противоречивость между ними, выявление роли и место в управлении персоналом, для достижения главных целей компании, смотрите рисунок 4.

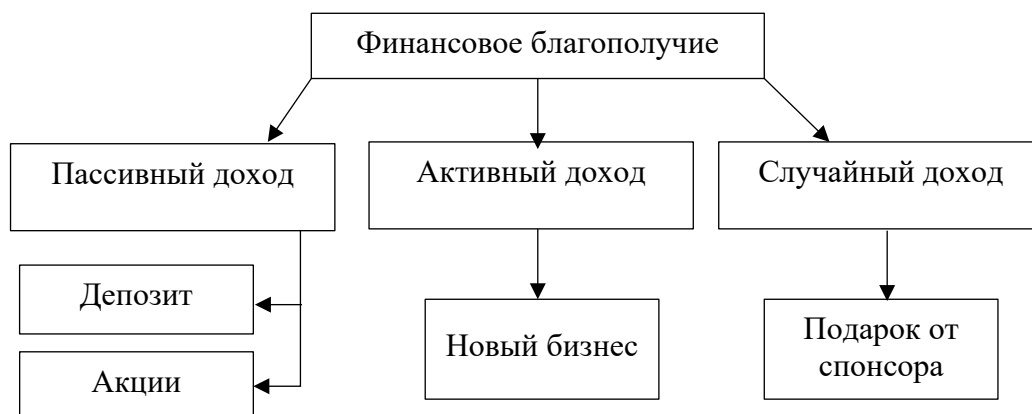


Рисунок 4 – «Дерево целей»

Источник: Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеев, А.В. Игнатова, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.

Далее решаются вопросы, которые касаются организационной структуры службы управления персоналом. Следующий этап исходит в зависимости от построения организационно-структурной службы управления

персоналом и прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений [16, С. 118].

Таким образом, кадровая политика – это целенаправленная деятельность управления персоналом, создание трудового коллектива, способного наилучшим образом решать задачи организаций и их работников. В настоящий момент назрела необходимость пересмотра подходов к разработке и реализации кадровой политики. Кадровую политику следует рассматривать не как обязательный формальный документ, а как стратегически значимый элемент системы социально-трудовых отношений, от правильности которого зависит не только судьба организации, но и расклад сил в конкурентной среде.

2. Анализ формирования кадровой политики на примере ПАО «Сбербанк России»

2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

ПАО «Сбербанк России» – крупнейший отечественный универсальный банк. Это старейшее финансовое учреждение, ведущее свою историю еще с 1841 года. В 1991 году банк был преобразован в акционерный коммерческий банк и перешел в собственность ЦБ РФ, который по сей день владеет контрольным пакетом его акций в размере 57,6%. Уральское отделение «Сбербанка» располагает наиболее разветвленной филиальной сетью в стране, в которую включены 58 отделений и свыше 2 тысяч банкоматов. В рамках представленной работы будет рассмотрено Екатеринбургское отделение № 7003 Сбербанка России, находящееся по адресу г. Екатеринбург ул. 8 марта 197. Отделение № 7003/0504 Сбербанка России на сегодняшний день осуществляются следующие банковские услуги: Кредитование физических и юридических лиц, вклады, банковские карты, Инвестиции и ценные бумаги, переводы, наличная валюта и дорожные чеки, драгоценные металлы и монеты, онлайн услуги.

Созданная в Банке система органов управления и контроля устанавливает правила и процедуры принятия корпоративных решений, обеспечивает управление и контроль деятельности Банка, регулирует взаимоотношения между акционерами (собственниками), Наблюдательным советом, менеджментом и иными заинтересованными лицами.

На текущий момент действующая система корпоративного управления отвечает интересам устойчивого развития бизнеса Банка, обеспечивая одновременно защиту прав и законных интересов акционеров (Рисунок 5).

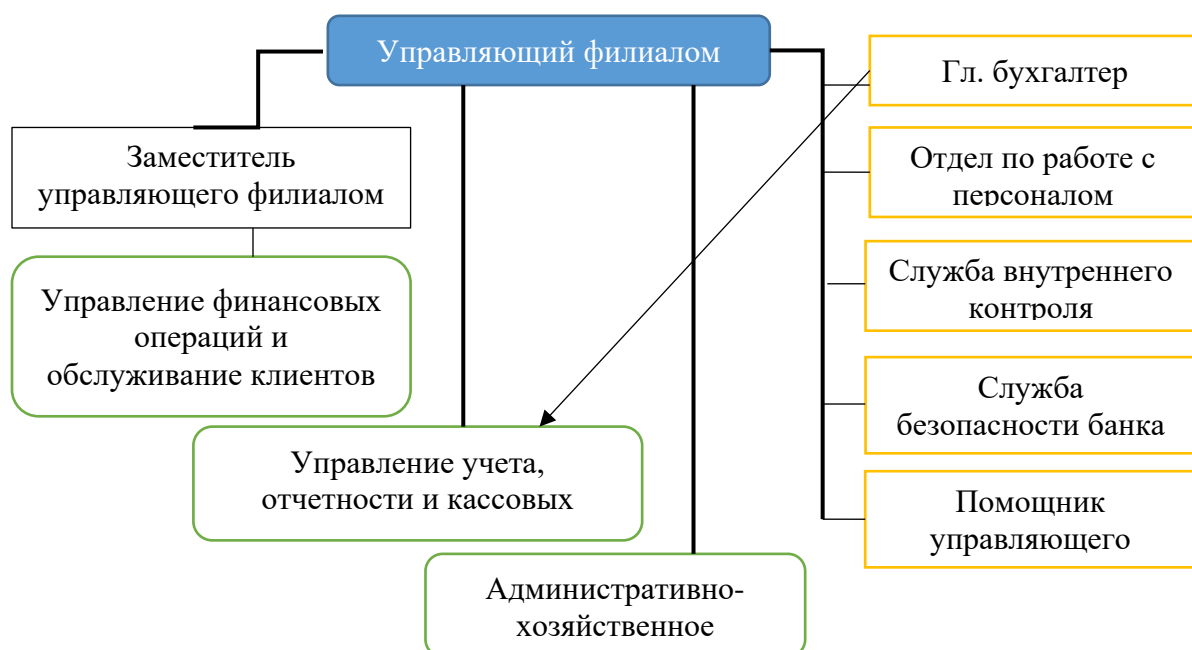


Рисунок 6 – Система корпоративного управления Банка

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Банка годовым общим собранием акционеров избирается Ревизионная комиссия.

Таблица 4 – Преимущества и недостатки организационной структуры управления ПАО «Сбербанк России»

Преимущества	Недостатки
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – единство распоряжения в системе управления; – ориентация руководителей на решение оперативных задач; – простота управления (один канал связи); – четко выраженная и личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности банка 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; – перезагрузка информацией; – затруднительные связи между подразделениями; – концентрация власти в управляющей верхушке

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности банка ПАО «Сбербанк России» на 01.11.2016 г.

Таблица 5 – Основные экономические показатели деятельности ПАО «Сбербанк России» за 2014 – 2016 гг., млрд. руб.

№ п п	Показатели	2014г	2015г	2016г	Темп роста. %		
					2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
1	Активы	13582	16275	21747	119,8	133,6	160,1
2	Собственный капитал	1651	1935	1982	117,2	102,4	120,0
3	Привлеченные средства	11930	14340	19764	120,2	137,8	165,7
3.1	в т.ч. вклады физических лиц	6288	7586	7999	120,6	105,4	127,2
4	Ссудная задолженность	9773	11978	15889	122,6	132,7	162,6
5	Доходы	1276	1546	1944	121,2	125,7	152,4
6	Расходы	805	964	1206	119,8	125,1	149,8
7	Прибыль до налогообложения	475	503	429	105,9	85,3	90,3
8	Чистая прибыль	346	378	311	109,2	82,3	89,9
9	Рентабельность активов	2,7	2,5	1,6	92,6	64,0	59,3
10	Рентабельность капитала	20,9	19,5	15,7	93,3	80,5	75,1

Из таблицы 5 следует, что активы ПАО «Сбербанк России» имеют тенденцию к значительному увеличению. Так на 2016 г. по сравнению с 2014 г. они увеличились на 160,1 %, что можно оценить, как положительный фактор. Рост собственного капитала банка говорит о повышении его финансовой устойчивости. Это свидетельствует о том, что банк работает результативно, потому что располагает потенциалом применять собственные ресурсы в активных операциях для приобретения прибыли.

В структуре источников формирования средств банка на 01.11.2016 г. наибольший удельный вес занимают привлеченные средства банка – 89,3 %.

Тенденция привлеченных ресурсов говорит о существенном приумножении привлеченных средств, что, в общем, является позитивной тенденцией и может указывать на то, что банк увеличивает источники для

проведения активных операций, тем не менее, при этом могут, обнаруживаться и негативные моменты. Рост ссудной задолженности на 162,6% свидетельствует о том, что банк в отчетном периоде выдает больше кредитов, а данный факт обозначает допустимое увеличение показателя в следующем году.

Рентабельность собственного капитала (return on equity, ROE) – показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Рентабельность собственного капитала рассчитывается делением чистой прибыли (обычно, за год) на собственный капитал организации. Таким образом, рентабельность собственного капитала имеет тенденцию к снижению, т.е. к 2016 г. – 15,7 % по сравнению с 2014 г. – 20,9 %, что характеризует неэффективное использование собственных средств акционеров.

Рентабельность активов также снизилась к 2016 г. на 1,1 % и составила 1,6 %, что отражает, с одной стороны, неэффективность деятельности, а с другой – неэффективность использования разных видов активов (как минимум процентных и непроцентных).

Проведем анализ состава и динамики формирования источников финансирования ПАО «Сбербанк России» (Приложение 1).

Таким образом, за период 2014-2016 гг. произошло снижение доли собственного капитала в структуре источников финансовых ресурсов банка с 12,2 % до 9,1 %, что можно характеризовать как отрицательную динамику.

Повышение роста средства клиентов (некредитных организаций) на 48,2 % свидетельствует о повышении доверия клиентов к банку, об увеличении позиции, в том числе о росте безопасности банка в глазах населения.

Значительный рост финансовых обязательств (на 2276,9 %) говорит о том, что банк компетентно реализовывает руководство над доходами и расходами банка. Осуществлен выбор наилучшей структуры доходов и

расходов, с помощью которой можно воздействовать на финансовые обязательства реализовываемых банком операций.

Рост нераспределенной прибыли на 66,4 % свидетельствует о том, что прибыль предшествующего периода не была употреблена с целью усовершенствования технологического формирования банка, приумножения уставного капитала или формирования фондов.

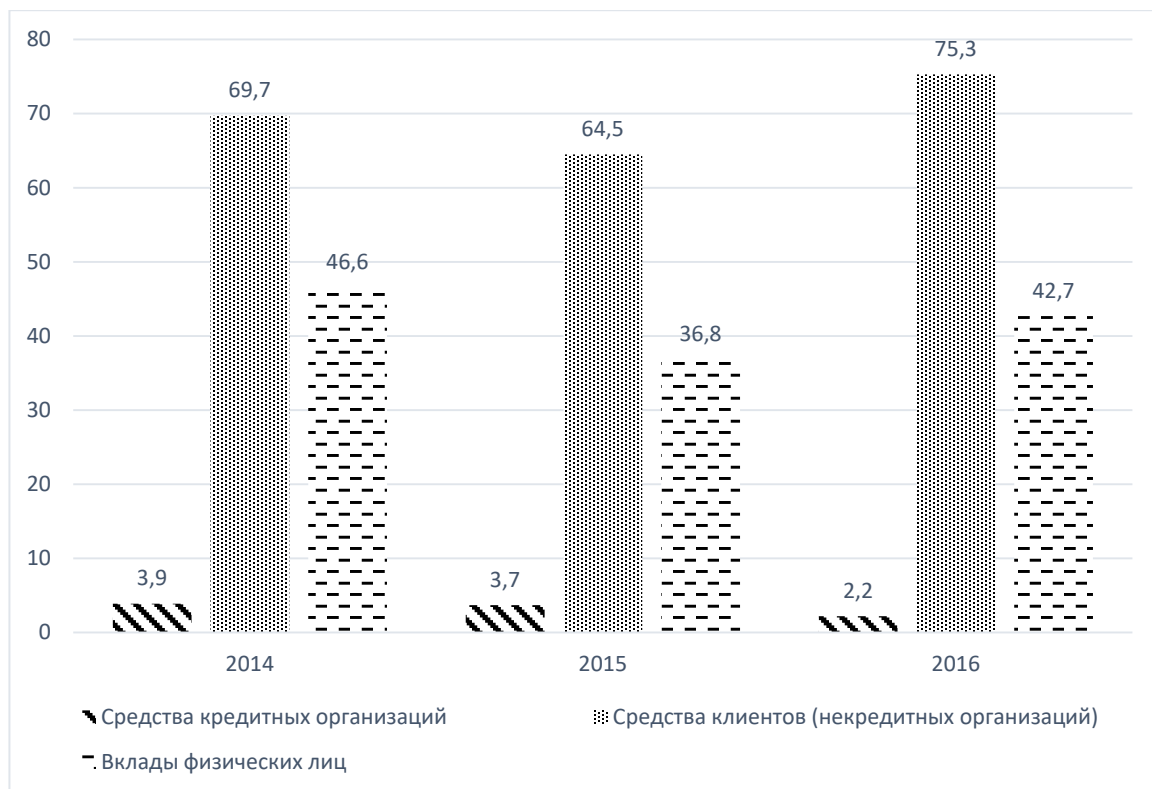


Рисунок 7 – Структура пассивов в 2014 – 2016 гг.

В структуре собственных средств банка основной удельный вес составляет нераспределенная прибыль прошлых лет – 8,4 %. Таким образом, сумма собственных финансовых ресурсов банка на 01.11.2016 г. составила 10,7% в общей сумме финансовых ресурсов банка, 89,3 % – это привлеченные средства ПАО «Сбербанк России».

Проведем анализ источников формирования финансовых ресурсов ПАО «Сбербанк России» и их размещения в 2014 – 2016 гг. по данным финансовой отчетности банка (таблица 6).

Таблица 6 – Доля собственных и привлеченных средств в структуре пассивов

Виды пассивов	На 01.01.2014г.		На 01.01.2015г.		На 01.01.2016г.		На 01.11.2016 г.		Измене ние (-К-) 2016 г. к 2014 г.	Темп роста ,% 2016 г. к 2014 г.
	сумма, млрд. руб	% к итог У	сумма. млрд. ру ⁶	% к итог У	млрд. ру ⁵ -	% к итог У	сумма. млрд. ру ⁶	% к итогу		
Источники собственных х средств	1651	12,2	1935	11.9	1982	9.1	2293	10,7	331	120.0
Привлеченн ые средства	11930	87,8	14340	88.1	19764	90,9	19142	89,3	7834	165,7
Всего пассивов	13582	100.0	16275	100,0	21747	100.0	21435	100.0	8165	160.1

Рост собственных средств банка говорит о повышении его финансовой устойчивости. Это свидетельствует о том, что банк работает результативно, потому что располагает потенциалом применять собственные ресурсы в активных операциях для приобретения прибыли.

В структуре источников формирования средств банка на 01.01.2016 г. наибольший удельный вес занимают привлеченные средства банка – 90,9 %, заемные средства банка на 01.01.2016 г. составили 19764 млрд. руб., что на 65,7 % или 7834 млрд. руб. выше, чем на 01.01.2014 г. Тенденция привлеченных ресурсов говорит о существенном приумножении привлеченных средств, что, в общем, является позитивной тенденцией и может указывать на то, что банк увеличивает источники для проведения активных операций, тем не менее, при этом могут, обнаруживаться и негативные моменты. Анализируя показатели пассива баланса ПАО «Сбербанк России» следует отметить, что основным источником формирования имущества банка являются заемные средства, доля которых составляет на конец анализируемого периода 90,9 %.

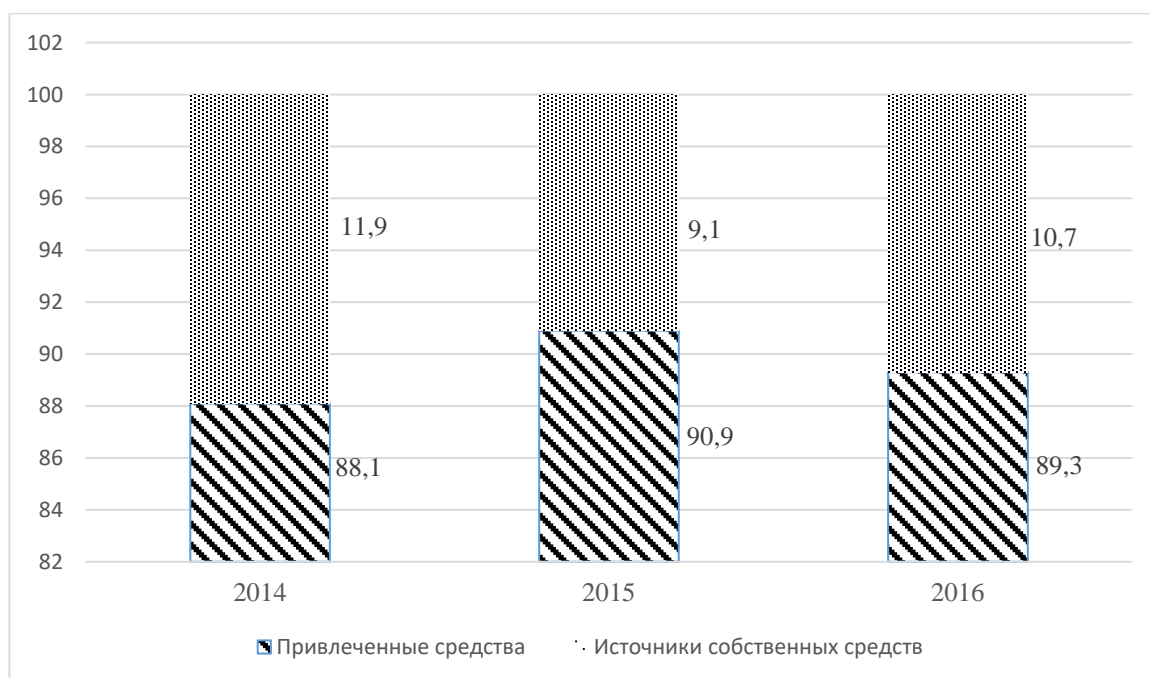


Рисунок 8 – Доля собственных и привлеченных средств в структуре пассивов

Доля заемных средств в структуре пассива баланса в течение всего анализируемого периода недопустимо высока и не может обеспечить достаточного уровня ликвидности баланса банка. В соответствии с вышесказанным следует полагать, что финансовое положение банка в течение анализируемого периода является неустойчивым и требует повышенного внимания к себе руководства банка. Отметим, что среди заемных источников финансирования наибольшую долю составляют средства клиентов (не кредитных организаций), которая в течение анализируемого периода незначительно уменьшилась с 69,7 % до 64,5 %. Таким образом, основное финансирование деятельности банка осуществляется за счет средств клиентов – юридических лиц.

Суммарно собственные средства возросли на 331 млрд. руб. или в 20,0%, это связано с тем, что банк более активно стал заниматься депозитными операциями. Содействие проведению депозитных операций способствует повышению получения прибыли банком ПАО «Сбербанк России».

Выгодные ставки по депозитным операциям делают данную услугу надежным орудием сбережения и увеличения денежных средств физических лиц.

Создание источников финансовых ресурсов – одна из основных целей банка. Для ее результативного решения коммерческий банк обязан обладать удовлетворительными собственными ресурсами, в том числе притягивать денежные средства из разнообразных источников.

Важнейшими задачами коммерческого банка в данной области являются: привлечение как можно значительных сумм недорогих и надежных ресурсов и поддержание наилучшего соотношения между величинами собственных и привлеченных средств.

Главную часть привлеченных ресурсов коммерческих банков собирают все же депозиты, которые играют существенную роль в ресурсной политике банка, потому что от объема и качества привлеченных средств зависят объем и структура активов кредитной организации, ее прибыльность.

Таблица 7 – Структура привлеченных средств ПАО «Сбербанк России» в 2014-2016 гг.

Наименование статей	01.01.2014 г.		01.01.2015 г.		01.01.2016 г.		01.11.2016 г.		Изменение (+,-) 2016 г. к 2014 г.	Темп роста, % 2016 г. к 2014 г.
	сумма, млрд. руб.	% к итогу	сумма, млрд. руб.	% к итогу	сумма, млрд. руб.	% к итогу	сумма, млрд. руб.	% к итогу		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Кредиты ЦБ РФ	1368	11,5	1967	13,7	3516	17,8	1262	6,6	2148	257,0
Средства кредитных организаций	605	5,1	630	4,4	795	4,0	476	2,5	190	131,4
Средства клиентов (некредитных организаций), в т.ч.	9462	79,3	11128	77,6	14027	71,1	16134	84,6	4565	148,2
Вклады физических лиц	6288	52,7	7586	52,9	7999	40,6	9150	48,0	1711	127,2
ВСЕГО ДЕПОЗИТЫ	11435	95,9	13725	95,7	18338	93,0	17872	93,7	6903	160,4

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Финансовые обязательства	26	0,2	34	0,2	618	3,1	240	1,3	592	2376,9
Выпущенные долговые обязательства	332	2,8	405	2,8	513	2,6	616	3,2	181	154,5
Прочие обязательства	115	1,0	145	1,0	216	1,1	305	1,6	101	187,8
Резервы на возможные потери по условным обязательствам кредитного характера, прочим возможным потерям и по операциям с резидентами оффшорных зон	21	0,2	31	0,2	37	0,2	43	0,2	16	176,2
ВСЕГО НЕДЕПОЗИТНЫЕ ИСТОЧНИКИ	494	4.1	615	4,3	1384	7.0	1204	6,3	890	280,0
ИТОГО привлеченных средств	11929	100.0	14340	100.0	19722	100.0	19076	100.0	7793	165,3

Основными источниками привлеченных средств являются средства физических лиц и остатки на расчетных счетах юридических лиц. В целом наблюдается увеличение объема привлеченных средств, что свидетельствует об улучшении работы банка с клиентами. Тенденция привлеченных ресурсов говорит о существенном приумножении привлеченных средств, что, в общем, является позитивной тенденцией и может указывать на то, что банк увеличивает источники для проведения активных операций.

В таблице 8 представлена динамика и структура ресурсов ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг.

Таблица 8 – Анализ структуры и динамики активов ПАО «Сбербанк России» за 2013-2016 гг.

Наименование статьи	01.01.2014 г. Сумма, млрд. руб.	Удельный вес, %	01.01.2015 г. Сумма, млрд. руб.	Удельный вес, %	01.01.2016 г. Сумма, млрд. руб.	Удельный вес, %	01.11.2016 г. Сумма, млрд. руб.	Удельный вес, %	Изменение (+, -) 2016 г. к 2014 г.	Темп роста, % 2016 г. к 2014 г.
Денежные средства	725	5,3	717	4,4	1241	5,7	519	2,4	516	171,2
Средства в ЦБ РФ	381	2,8	409	2,5	370	1,7	440	2,1	-11	97,1
Обязательные резервы	122	0,9	112	0,7	143	0,7	115	0,5	21	117,2
Средства в кредитных организациях	81	0,6	94	0,6	356	1,6	528	2,5	275	439,5
Финансовые активы	102	0,8	145	0,9	826	3,8	388	1,8	724	809,8
Чистая ссудная задолженность	9773	72,0	11978	73,6	15889	73,1	16357	76,3	6116	162,6
Чистые вложения в ценные бумаги, имеющиеся в наличии для продажи	1542	11,4	1744	10,7	1745	8,0	1923	9,0	203	113,2
Инвестиции в дочерние и зависимые орган.	281	2,1	311	1,9	386	1,8	465	2,2	105	137,4
Основные средства, нематериальные активы и материальные запасы	438	3,2	468	2,9	479	2,2	471	2,1	41	109,4
Прочие активы	178	1,3	316	1,9	407	1,9	441	2,1	229	228,7
Всего активов	13582	100,0	16275	100,0	21747	100,0	21435	100,0	8165	160,1

Как видно из приведенных выше данных, в течение анализируемого периода банк стабильно увеличивает свое имущество.

По данным таблицы 8 можно сделать следующие выводы:

1. Валюта баланса увеличилась на 01.11.2016 г. по сравнению с 01.01.2014 г. на 57,8 % или 7853,0 млрд. руб. и составила 21435,0 млрд. руб.,

что свидетельствует об увеличении хозяйственного оборота и увеличении имущества банка;

2. Наибольший удельный вес в структуре активов банка занимает ссудная задолженность заемщиков, на 01.11.2016 г. она увеличилась на 67,4 % или 6584,0 млрд. руб. и составила 16357,0 млрд. руб.;

3. рост ссудной задолженности на 67,4 % свидетельствует о том, что банк в отчетном периоде выдает больше кредитов, а данный факт обозначает допустимое увеличение показателя в следующем году;

4. Денежные средства банка на 01.11.2016 г. снизились на 206,0 млрд. руб. или 28,4 % и составили 519,0 млрд. руб., снижение денежных средств можно охарактеризовать как рациональную финансовую политику банка;

5. На 01.01.2016 г. произошло увеличение отчислений обязательных резервов на 17,2 %, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости банка.

Следующей характеристикой качества активов банка является их ликвидность. Расчет коэффициентов ликвидности для ПАО «Сбербанк России», (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели ликвидности ПАО «Сбербанк России» в 2014-2016 гг.

Показатели	На 01.01. 2014 г	На 01.01. 2015 г.	На 01.01. 2016 г.	На 01.11.2016 г.	Темп роста, %		
					2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Показатель мгновенной ликвидности банка (Н2)	61,4	53,6	74,3	122,53	87,3	138,6	121,0
Показатель текущей ликвидности банка (Н3)	74,3	58,5	66,4	180,51	78,7	113,5	89,4
Показатель долгосрочной ликвидности банка (Н4)	99,8	102,5	111,2	69,53	102,7	108,5	111,4

Как видно из таблицы 9, в анализируемых периодах Н2 (норматив мгновенной ликвидности) составил 61,4 % в 2014 году; 122,53 % – в 2016 г.,

это больше 15 %, что является положительным результатом. Иначе говоря, на каждые 10 руб. средств до востребования банк имеет, например, на 01.11.2016 г. 122,5 рублей высоколиквидных активов. Это говорит о высоком уровне ликвидности банка.

НЗ (норматив текущей ликвидности) на 01.11.2016 г. равен максимально допустимому значению – 180,51 %. На 01.01.2016 г. данный коэффициент составил 66,4 %, что ниже показателя на 01.11.2016 г. Это говорит о низком соотношении между активами и пассивами, что ослабляет ликвидность банка. Н4 (норматив долгосрочной ликвидности) характеризует общую сбалансированность активных и пассивных операций. В анализируемых периодах значение Н4 меньше максимально допустимого (120 %). Он составил 102,7 %. Сумма долгосрочных кредитов (с оставшимся сроком погашения свыше года) не превышает сумму собственных средств-брутто и долгосрочных кредитов, что является положительным результатом.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно говорить о достаточной ликвидности баланса ПАО «Сбербанк России» и отсутствии проблем в организации финансовой деятельности банка.

Таблица 10 –Состав и структура доходов ПАО «Сбербанк России»

№	Наименование статьи	01.01.2014 г.		01.01.2015 г.		01.01.2016 г.		01.11.2016 г.	
		Сумма , млрд. руб.	Удель ный вес. %	Сумма , млрд. руб.	Удель ный вес, %	Сумм а. млрд. руб.	Удельн ый вес. %	Сумма , млрд. руб.	Удельн ый вес. %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Процентные доходы, всего, в том числе	1094	85.7	1339	86.6	1662	85.5	1584	83.6
1.1	От размещения средств в кредитных организациях	10	0.8	19	1.2	32	1.6	41	2.2
1.2	От ссуд, предоставленных клиентам, не являющимся кредитными организациями	982	77.0	1205	77.9	1501	77.2	1406	74.2
1.3	От вложений в ценные бумаги	102	8.0	115	7,4	129	6.6	137	7.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Непроцентные доходы, всего, в том числе	182	14.3	207	13.4	282	14.5	311	16.4
2.1	Чистые доходы от операций с иностранной валютой	9	0.7	-	-	-1	-		0.1
2.2	Комиссионные доходы	160	12.5	189	12.2	241	12.4	273	14.4
2.3	Прочие операционные доходы	13	1.0	18	1.2	42	2.2	36	1.9
3	Итого доходов	1276	100.0	1546	100.0	1944	100.0	1895	100.0

Получение прибыли является одной из основных целей функционирования коммерческих банков, поскольку решение большинства важнейших задач, стоящих перед ними, таких как наращивание величины собственного капитала, пополнение резервных фондов, финансирование капитальных вложений, поддержание созданного имиджа, других жизненно важных условий функционирования и развития, а также увеличение размера выплачиваемых дивидендов требует постоянного притока денежных средств, одним из основных источников которых является прибыль.

Проанализируем структуру и динамику доходов банка.

Анализ динамики показателей отчета о финансовых результатах банка ПАО «Сбербанк России» и показателей прибыльности проведем в таблице 9.

Повышение доходов банка был предопределен ростом совокупного объема операций, за счет роста традиционных операций кредитования, которые обеспечили соответственные зачисления процентных платежей.

Процентные доходы в 2016 г. увеличились на 44,8 % по сравнению с 2014 г., что связано с увеличением средних процентных активов. Удельный вес процентных доходов в общей структуре доходов банка составил на 1 ноября 2016 г. 83,6 %. Комиссионные доходы в общей структуре доходов банка составили 14,4 %, это на 70,6 % выше, чем в 2014 г.

На рисунке 9 представлена структура доходов ПАО «Сбербанк России» за 2016 гг.

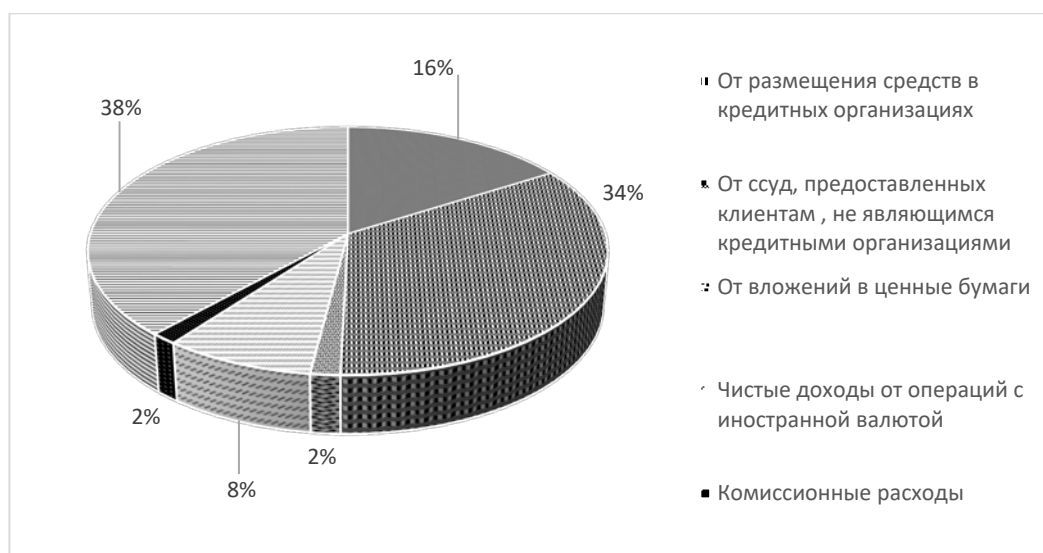


Рисунок 9 – Структура расходов за 2016 год

Комиссионные расходы в 2016 году увеличились на 26,7% – до 19 млрд. рублей, операционные расходы, также увеличились на 90 млрд. рублей и составили 487 млрд. рублей. В составе комиссионных расходов 28,2% – составили расходы на инкассацию, 20% – по операциям с пластиковыми картами, 19% – по агентским соглашениям, связанным с привлечением новых клиентов, 14% – по расчетным услугам, 8% – комиссия по коллекторским услугам. Чистые доходы от операций с иностранной валютой также увеличились на 108 млрд. рублей.

Таблица 11 – Динамика прибыли ПАО «Сбербанк России» за 2014-2016 гг.(млрд. руб.)

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	01.11. 2016 г.	Темп роста, %		
					2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Прибыль до налогообложения	475	503	429	480	105,9	85,3	90,3
Прибыль (убыток) после налогообложения	346	378	311	384	109,2	82,3	89,9
Доходы (всего)	1276	1546	1944	1895	121,2	125,7	152,4
Расходы (всего)	805	964	1206	1152	119,8	125,1	149,8

По итогам 2016 года и с учетом событий после отчетной даты (СПОД) Банком получена чистая прибыль в размере 384 млрд. руб., что на 73 млрд. руб. (23,5 %) больше, чем за аналогичный период 2015 отчетного года. Таким образом, анализ деятельности банка свидетельствует о том, что произошло укрепление баланса банка, прибыльность основных видов деятельности повысилась благодаря увеличению объемов ссудных операций по более выгодным ставкам, росту комиссионных доходов, а также благоприятным внешним условиям деятельности. Вместе с тем сдерживающее влияние на прибыльность оказывали высокие расходы на расширение филиальной сети банка и вложения в развитие информационных технологий.

Умеренная стратегия расширения банка, может негативно повлиять на его показатели. Банк, скорее всего, будет преуспевать при условии сохранения положительной динамики российской экономики и благоприятной политической среды. Если же в экономике произойдет сбой, банк может оказаться в более рискованном положении, чем многие банки одной с ним категории, учитывая высокие операционные издержки и большую долю заимствованных средств в его финансовой структуре.

2.2. Анализ кадрового состава ПАО «Сбербанк России»

Анализ трудовых ресурсов будем проводить на примере отделения №7003/0175 ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге.

Обеспеченность Банка трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью. Списочная численность сотрудников составила 12 человек. Обеспеченность отделения №7003/0175 ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге персоналом представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Численность персонала ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге, 2014-2016 годы, человек

Категория персонала	Численность		%	Численность		%	Численность		%			
	2014 год			Обеспеченности	2015 год		Обеспеченности	2016 год		Обеспеченности		
	факт	штат			факт			штат			факт	штат
Всего в том числе:	19	23	82.6	12	16	75.0	12	17	70.6			
руководители	3	3	100.0	2	3	66,7	2	3	66.7			
менеджеры	4	4	100.0	2	3	66,7	2	3	66.7			
исполнители	12	16	75.0	8	10	80.0	8	11	72,			
в т. ч. Экономисты	6	7	85,7	4	4	100.0	5	7	71.4			
всех категорий Др. спец-ты	6	9	66.7	4	6	66,7	3	4	75.0			

Данные на таблице 12 показывают, что в ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге структура персонала за период с 2014-2016 года изменилась значительно. Наблюдается тенденция к общему снижению численности персонала. Впервые снижение было зафиксировано в 2015 году. Фактическая численность персонала снизилась на 5 человек. В середине года было изменено штатное расписание, с целью оптимизировать работу персонала и сократить расходы. Практически все отделы столкнулись с сокращением кадрового состава. Количество управляющих (менеджеров) в 2015 году сократилось на 2 человека, это и руководители различных отделов, а также начальник дополнительного офиса. Категория экономистов была сокращена на 2 человека, другие специалисты – 2 человека.

Такие показатели связаны с внутренним кризисом банка. Высший управленческий орган – совет директоров, для урегулирования ситуации назначил на вышестоящие должности новых руководителей. Стратегия организации в целом поменялась.

В 2016 году по сравнению с 2015 годом общая численность персонала не изменилась. В целом, с 2014 года банк сократил 7 рабочих мест. Уровень обеспеченности составляет 70,6 %, что на 12,0 % ниже, чем в 2014 году.

В целом обеспеченность персоналом в ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге показывает уменьшение фактической списочной численности не только в динамике, но и по плановым показателям. Так в 2016 году не восполнено 6 трудовых единиц.

Процент обеспеченности руководителями, менеджерами и другими основными служащими Банка за 2014 – 2016 года можно представить в виде диаграммы на рисунке 10.

Как видно из рисунка 10, процент обеспеченности персоналом за три года так и не достигли 100 %. Уровень обеспеченности экономистами составил 71,4 % и другими специалистами 75,0 %.

Для более глубокого анализа состава персонала ПАО «Сбербанк России» необходимо обратиться к квалификации работников. Всех исполнителей в банке принято делить на три основные категории: ведущий специалист, специалист 1 категории, и специалист. Это касается как должностей по основному профилю, то есть экономистов, ведущий экономистов, экономистов первой категории. Так и других специалистов, исполняющих свои трудовые обязанности в банке: ведущий операционист, ведущий инженер и т.д. Состав исполнителей по квалификациям в (таблице 13).

Таблица 13 – Состав по уровню квалификации в ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге 2014 – 2016 гг.

Категория специалистов	Численность рабочих (года, чел.)			Изменение (+.-) 2016 г. к 2014 г.	Темп роста. %
	2014	2015	2016		
Ведущий специалист	9	8	8	-1	88.9
Специалист 1 категории	5	3	3	-2	60.0
Специалист	5	1	1	-4	20.0
Итого	19	12	12	-7	63.2

Удельный вес по персоналу ПАО «Сбербанк России» (%)

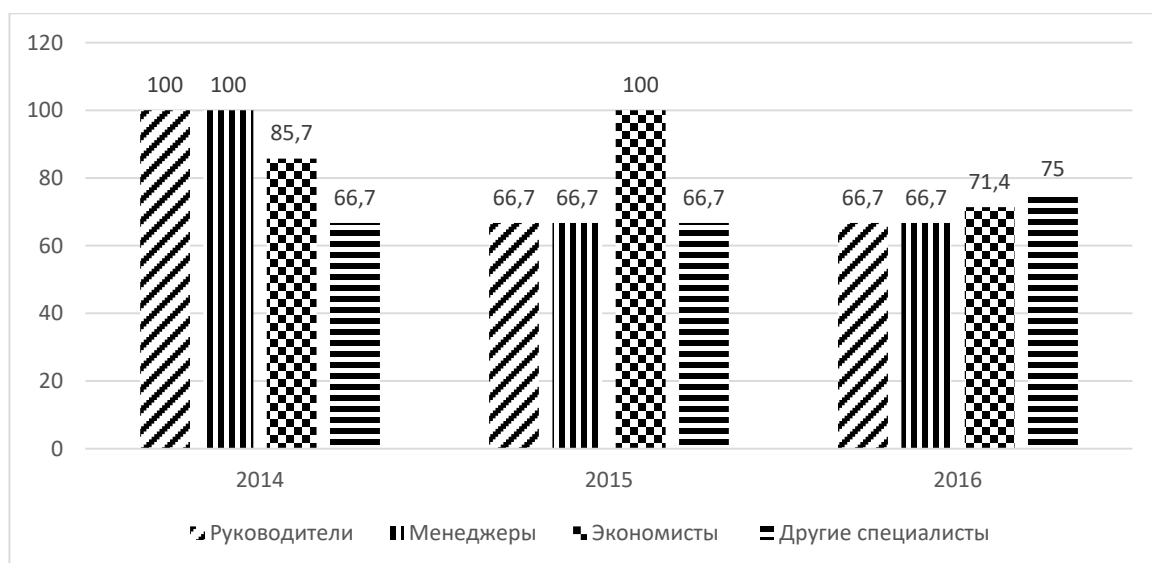


Рисунок 10 – Процент обеспеченности ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге персоналом

Исходя из таблицы 14, можно заметить, что квалификационный уровень сотрудников несколько снизился. Например, категория «ведущий экономист» сократилась на 1 человека, что составляет 11,1 % от прошлого количества. Специалисты 1 категории сократились на 2 человека или 40,0 %. Категория простых специалистов также снизилась на 80,0 %.

Удельный вес разных уровней персонала в общем количестве категории представлен в виде диаграммы на рисунке 11.

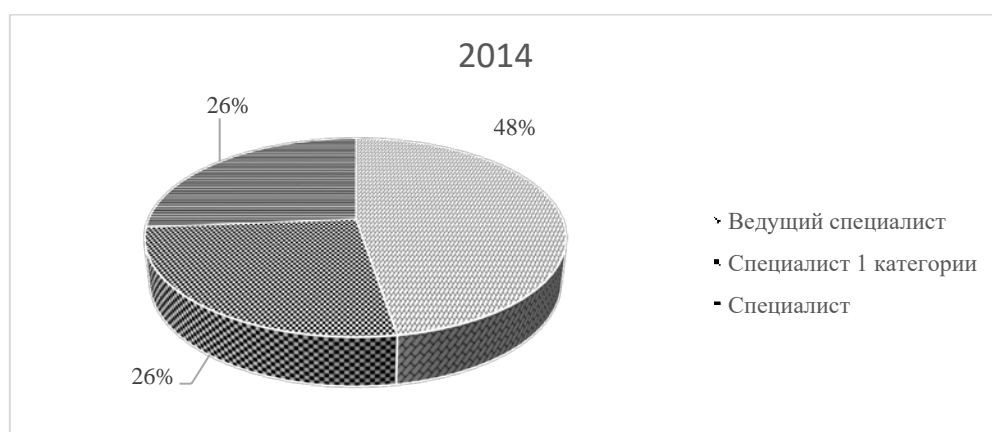


Рисунок 11 – Удельный вес по уровням в категории специалист, 2014

Удельный вес разных уровней персонала в общем количестве категории представлен в виде диаграммы на рисунке 12.

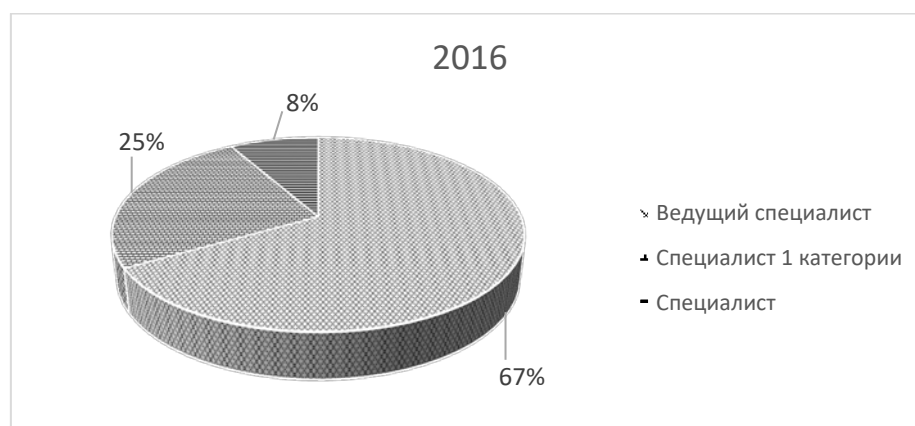


Рисунок 12 – Удельный вес по уровням в категории специалист, 2016

На рисунке 11-12 видно, что квалификационный уровень со временем значительно снизился. Количество ведущих специалистов 1 категории от общего числа составило 25,0 %.

Социальная структура трудового коллектива ПАО «Сбербанк России» выражает совокупность общественных групп, классифицированных по полу, возрасту, национальному и социальному составу, уровню образования, семейному положению. В нашем анализе мы рассмотрим классификацию по возрасту, полу и образованию.

Таблица 14 – Ряд распределения по возрастным группам работников

Показатель	Численность рабочих на 01.01.2014		Численность рабочих на 01.01.2015		Численность рабочих на 01.01.2016	
	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %	Кол-во	Удельный вес, %
До 25 лет	4	21,1	2	16,7	-	-
25-35 лет	7	36,8	6	50,0	6	50,0
35-45 лет	7	36,8	3	25,0	5	41,7
После 45 лет	1	5,3	1	8,3	1	8,3
Итого	19	100	12	100	12	100

Из таблицы 14 видно, что в категории «от 25 до 35 лет» снизилось количество на 1 человека или на 14,3 %. Интересное наблюдение можно

найти в группе «после 45 лет». По социальному положению этот персонал считается людьми предпенсионного возраста, и найти работу со временем для них становится гораздо сложнее. С учетом общих потрясений в банке, именно эти люди сохранили свой состав.

Для более наглядного рассмотрения возрастной структуры представим, распределение сотрудников по возрасту в виде диаграммы на рисунке 13.

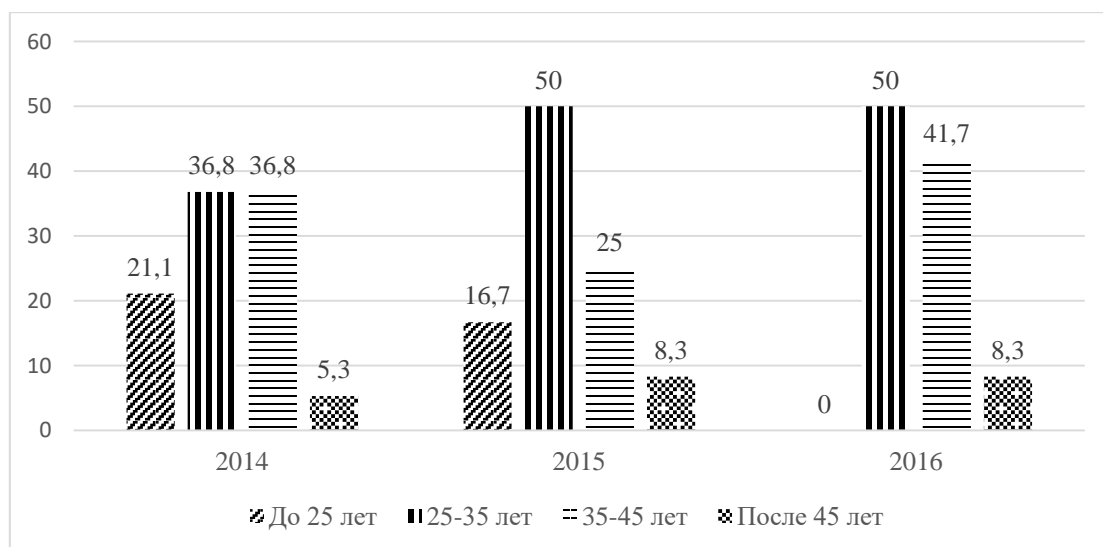


Рисунок 13 – Удельный вес сотрудников по возрастным группам

На рисунке 13 видно, что преобладает молодое поколение работников. С одной стороны, это несет положительный результат. Молодые специалисты амбициозны, в большей степени готовы применять инновационные и нестандартные пути решения. Но отрицательные стороны – это отсутствие опыта у таких сотрудников. Их знания основаны не на годах практики, а на тех знаниях, которые были предоставлены в учебных заведениях.

Если рассматривать структуру персонала по половому признаку (рисунок 14), то она в целом стандартна по данным статистики высшее звено управления состоит в основном из мужчин, среднее звено управления характеризуется паритетным соотношением мужчин и женщин, или

преобладают женщины, низшее звено- в зависимости от специфики деятельности организации.

В рассматриваемой организации в удельном весе составляет 53% женщины и 46% мужчин, соответственно.

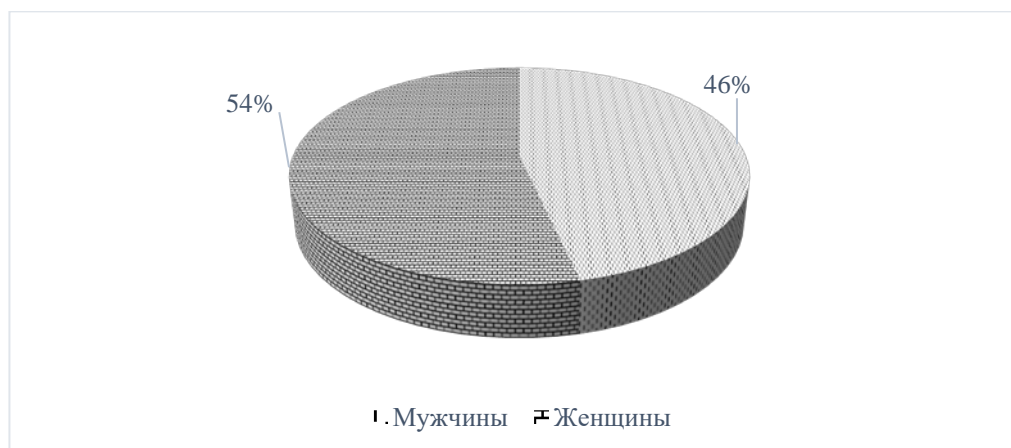


Рисунок 14 – Удельный вес сотрудников по возрастным группам, 2016г.

Следующим показателем рассмотрим уровень образования сотрудников банка. Не гласной политикой банка принято использовать только кадры, которые получили образование выше общего, т.е. обучались в колледжах техникумах, институтах и так далее. Исключение возможно только для соискателей, которые на данный момент обучаются в институте по профилю экономиста. Такие будущие специалисты могут занимать низшие должности. Для детального ознакомления уровня образования в отделении ПАО «Сбербанк России» составим таблицу 16.

Таблица 15 – Ряд распределения по образованию

Образование	2014		2015		2016	
	Кол-во	%	Кол-во	%	Кол-во	%
Среднее общее	2	10.5	1	8.3	-	-
Среднее профессиональное	2	10.5	3	25.0	-	-
Высшее	15	79.0	8	66.7	12	100.0
ИТОГО:	19	100	12	100	12	100

Как видно из таблицы 16 данные показатели наиболее стабильны. Преимущественно в банке работают специалисты, имеющие высшее образование их доля составляет 100,0 %. Если сопоставить с другими годами, то доля от общей численности возросла, на 21,0 %. Не «профессионалов» в отчётный период стало меньше, в 2014 их доля 8,3, а в 2013 году –10,5. Связанно это, во-первых, с внешними факторами. Все больше специалистов стремится к получению высшего образования. Из внутренних факторов можно назвать сокращение единиц персонала, на которые обычно принимались такие сотрудники.

Изучая кадровый потенциал предприятия и его работников, нельзя упустить из внимания такой показатель как трудовой стаж работников на данном предприятии. Этот показатель говорит о стабильности работы, как целом организации, так и службы управления персоналом. Высокий процент лиц, отработавших в банке более года скажет, что условия труда соответствуют ожиданиям работников. Анализ данного показателя выразим в виде таблицы, представленной ниже.

Таблица 16 – Классификация персонала по стажу работы ПАО «Сбербанк России»

Стаж работы	На 01.01.2014	На 01.01.2015	На 01.01.2016	Изменение (+.-)	Темп роста. %
до 1 года	1	4	4	+3	400.0
от 1 до 3 лет	5	5	5	-	-
От 3 до 5 лет	5	2	2	-3	40.0
Более 5 лет	8	1	1	-7	12.5
ИТОГО:	19	12	12	-7	63.2

Из таблицы 16 видно, что, основную долю работников составляют лица, проработавшие в банке от года до трех–41,7 %. Доля сотрудников, проработавших до 1 года, составляет 33,3 % от общего числа работников. Сотрудники, проработавшие до 5 лет, составляют 8,3 % от общего числа, наиболее низкий показатель.

На изменение качественной характеристики персонала происходят за счет движение рабочей силы. Поэтому в работе уделим большое внимание этому вопросу. В таблице 17 представлены основные показатели движения рабочей силы, это:

1. коэффициент оборота по приему персонала;
2. коэффициент оборота по выбытию;
3. коэффициент общего оборота персонала;
4. коэффициент текучести кадров;
5. коэффициент постоянства состава персонала.

Рассмотрим движение рабочей силы в динамике за анализируемый период.

Таблица 17 – Анализ показателей движения и постоянства кадров

№ стр.	Показатели	2014	2015	2016	Абсолютный прирост	отношение 2016 г.к 2014 г., %
1	2	3	4	5	6	7
1	Состояло работников на начало периода, чел.	21	19	12	-9	57.1
2	Принято, чел.	6	3	3	-3	50.0
3	Выбыло, чел., в т.ч.:	8	10	3	-5	37.5
4	- по собственному желанию	6	4	0	-6	-
5	- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	0	0	0	-
6	- по сокращению штатов	2	6	3	1	150.0
7	Численность на конец периода, чел.	19	12	12	-7	63.2
8	Среднесписочная численность . чел.	19	12	12	-7	63.2
9	Коэффициент оборота по приёму. стр.2:стр.8	31,6	25,0	25.0	-6.6	79.1
10	Коэффициент оборота по выбытию. стр.3:стр.8	42,0	83,0	25.0	-17.0	59.5
11	Коэффициент общего оборота. (сТр.2+СТр.3):стр.8	74,0	110,0	50.0	-24.0	67.6
12	Коэффициент текучести кадров. (сТр.4+СТр.5):ср.8	32,0	33,0	-	32.0	-
13	Коэффициент постоянства кадров. (стр.1-стр.3) стр.8	68,0	75,0	75.0	7.0	110.3

Как представлено в таблице 17, если сравнивать 2014 и 2016 года, положение банка печальное. Количество выбывшего персонала с каждым годом возрастает. В 2014 году это 8 человек, а в 2016 году за тот же период 3 человека это на 5 человек меньше.

Число по приему так же имеет тенденцию к снижению.

Для рассмотрения движения персонала в динамике построим график на рисунке 15.

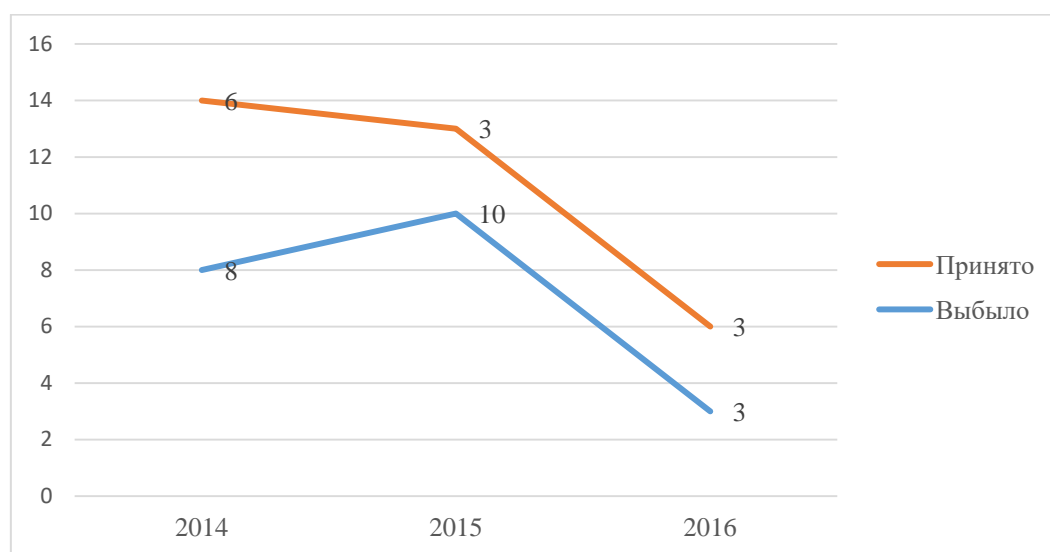


Рисунок 15 – Динамика движения персонала, чел.

Из рисунка 15 видно, что произошло резкое снижение числа принятых и выбывших в 2014 год, такие потрясения не могут оказывать положительное влияние на деятельность банка. По данным статистических исследований производительность труда вновь принятых сотрудников ниже на 5-6 %, а перед увольнением у сотрудников производительность может снизиться на 15-20%.

Текучесть кадров – один из важнейших показателей динамики рабочей силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в организации. Естественная текучесть (3-5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства. Отклонения в

показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Увеличение показателя текучести больше 5 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе организации в целом. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 16.

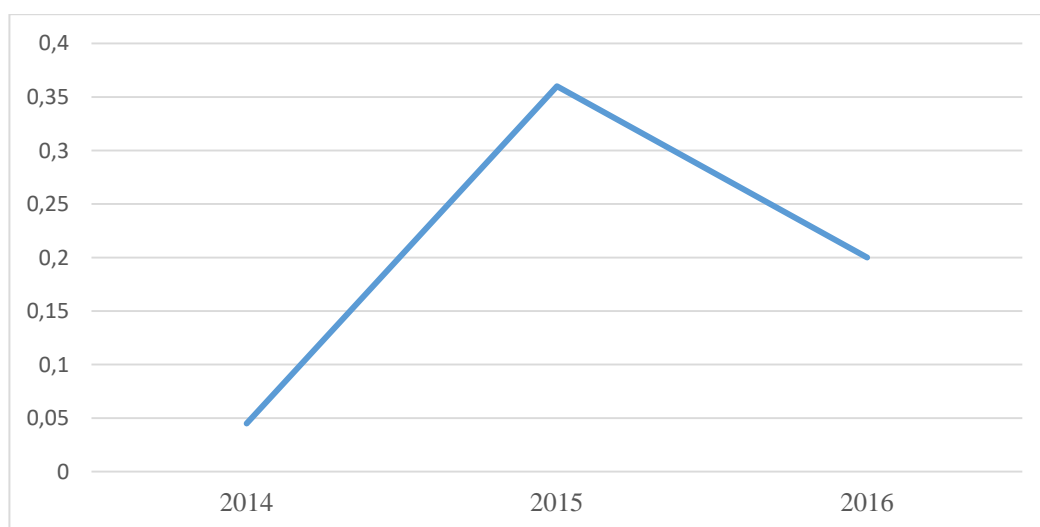


Рисунок 16 – Динамика текучести кадров, %

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2014 году произошло резкое повышение текучести. Повышение коэффициента текучести говорит о появлении негативных факторов, недооценке или полностью отсутствии оценки персонала, анализа потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все заставляет сотрудников увольняться.

2.3. Оценка эффективности использования кадрового состава

В отделении ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге разработано Положение о процессе адаптации новых сотрудников.

Данное положение устанавливает организацию и порядок проведения процесса адаптации на предприятии вновь принятых работников.

Таблица 18 – Анализ соблюдения принципов формирования эффективной кадровой политики в отделении ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга.

Наименование принципа	Содержание принципа	
1	2	
Соответствие функций управления персоналом целями деятельности	Выполняется. Функции управления персоналом изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями деятельности в налоговой сфере	
Первичности функций управления персоналом	Не выполняется. Организационная структура неадекватна количеству и трудоемкости управления персоналом	
Оптимальности соотношения нитра - и инфрафункций управления персоналом	Не выполняется. Интрафункции значительно превышают инфрафункции	
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Не выполняется. Недостаточно ориентирована на развитие персонала, в основном ориентирована на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность)	
Потенциальных имитаций	Выполняется. Временное выбытие отдельных работников не прерывает основной деятельности	
Экономичности	Выполняется. Система управления персоналом не требует значительных затрат	
Прогрессивности	Не выполняется. Требуется внедрения более прогрессивных методов управления	
Перспективности	Не выполняется. Так как эффективной системы управления персоналом, которая была бы ориентирована на развитие организации, не существует	
Комплексности	Выполняется. Существующая система управления персоналом имеют достаточную комплексность	
Оперативности	Выполняется. Принятие решений по управлению персоналом в организации в большинстве своем своевременно, оперативно	
Оптимальности	Не выполняется	
Простоты	Выполняется	
Оптимальности	Не выполняется	
Простоты	Выполняется	
Научности	Выполняется	
Иерархичности	Не выполняется	Принципы не выполняются
Автономности	Не выполняется	
Многоаспектности	Не выполняется	
Согласованности	Не выполняется	
Устойчивости	Не выполняется	
Прозрачности	Выполняется. Несмотря на то, что система управления персоналом имеет ряд недостатков, она представляет собой концептуальное единство, содержит доступную терминологию, строится на единых этапах, функциях, фазах	

1	2
Комфортности	Не выполняется. Существующая система управления персоналом не обеспечивает максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений.

В целях уточнения о степени удовлетворенности клиентов филиала Сбербанка работой операторов, нами был проведен опрос.

Всего было опрошено 50 респондентов. Из них около 40 – клиенты ПАО «Сбербанк России».

Опрос производился следующим образом. Опрашиваемому человеку предлагалось ответить на следующие вопросы:

1. Оператор проявил компетентность относительно моего вопроса.
2. Оператор нуждался в помощи коллеги.
3. Оператор ответил на все мои вопросы.

Ответ респондентов на первый вопрос показал, что они в большинстве своем проявил компетентность относительно моего вопроса.

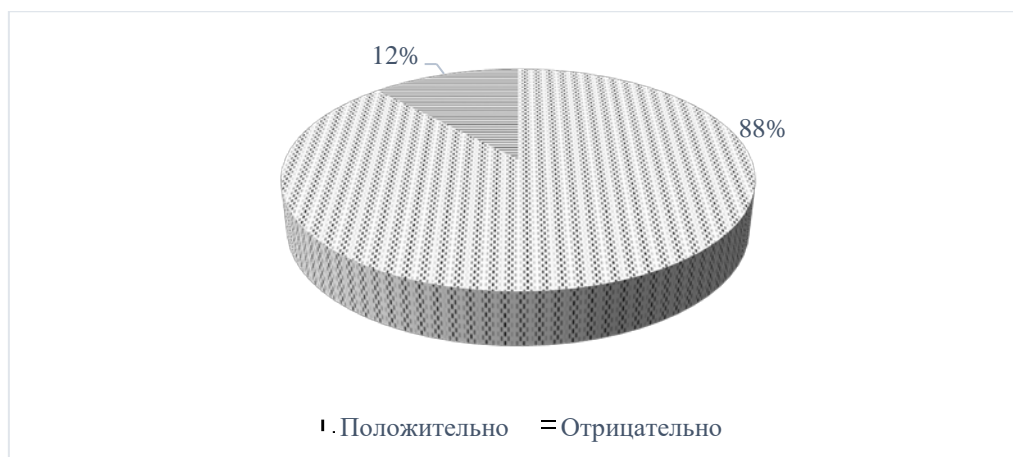


Рисунок 17 – Ответы на вопрос «Оператор проявил компетентность относительно моего вопроса»

Ответы на вопросы 2 показывают уровень осведомленности оператора о выполняемой работе.



Рисунок 18 – Ответы на вопрос «Нуждался ли оператор в помощи коллеги?»»

Ответ на вопрос 3 характеризует уровень знаний оператора.



Рисунок 19 – Ответы на вопрос «Оператор оказал всю необходимую помощь и ответил на все вопросы»

Положение предназначено для руководителей подразделений, сотрудников предприятия, назначаемых кураторами.

Процедура адаптации работников направлена:

- на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника;
- на уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу;
- на снижение дискомфорта первых дней работы;

— на объективную оценку уровня квалификации и потенциала работника.

Продолжительность адаптационного периода – 2 месяца, по времени совпадает со сроком испытания, если таковой при заключении трудового договора соглашением сторон устанавливается работнику.

Вновь принятым работникам назначается куратор из числа персонала, проработавшего не менее 1 года в отделении ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге.

Руководство или руководитель подразделения составляют план мероприятий, необходимых для адаптации работника ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге, знакомит с ним нового сотрудника.

В период адаптации поддерживает контакт с вновь принятым работником для оказания необходимой помощи.

На практике традиционно рассматривают уровень удовлетворенности работника как меру его адаптированности к предприятию, считая, что чем выше степень насыщения потребностей и притязаний адаптанта, тем выше уровень его адаптации к среде. Количественно можно измерить глубину адаптированности работника, измерив, удовлетворенность персонала следующими факторами: производственной ситуации, морально-психологического климата в коллективе и отношениями между работником и непосредственным руководителем.

Для анализа данных факторов мы использовали анкету, которая состоит из трех блоков.

Для выявления удовлетворенности персонала нами совместно с отделом кадров было проведено исследование удовлетворенности персонала фактором морально-психологического климата в коллективе, метод исследования – анкетирование, так как получить информацию нужно было от нескольких работников организации. В этом исследовании опрашивались лица, отработавшие в ПАО «Сбербанк России» в г. Екатеринбурге 1 год – 5

человек. Следует учесть, что не все работники при анкетировании отвечали на поставленные вопросы, а поставили просто прочерк.

Таблица 19 – Удовлетворенность факторами морально-психологического климата в коллективе

Критерии	Доволен (специалисты), %	Доволен (работники), %	Не доволен (ИТР).%	Не доволен (рабочие), %
1	2	3	4	5
Взаимоотношениями в коллективе	36.8	87.5	10.5	6.2
Результатами своей работы	68.4	81.3	5.3	6.3
Отношением коллег к выполнению своих обязанностей	47.4	37.5	-	6.3
Регламентом работы	68.4	68.8	10.5	6.2
Сплоченностью коллектива	26,3	56.3	26.3	15.5
Организацией досуга	10,5	56,3	47,4	18,8
Предъявляемыми к Вам требованиями	52,6	62,5	21,1	6,3
Равномерностью распределения нагрузки на сотрудников	31,6	43,8	47,4	6,3
Взаимодействием с другими отделами	47,4	56,3	5,3	25
Перспективами своего служебного роста	47,4	31,2	11,6	18,8
Справедливостью морального и материального стимулирования	46,3	38,8	11,6	5,3
Обеспечением необходимой для работы техникой в полной мере	52,6	11,3	5,3	45,0
Возможностью общения в процессе работы	94,7	43,8	-	18,8
Бытовыми условиями труда	47,4	6,3	10,5	55,0
Размером заработной платы	55,8	42,5	8,4	10,0

При сравнении результатов оценки удовлетворенности факторами жизни и деятельности специалистов и работников наблюдаются различия.

Работников низшего звена больше устраивает:

- взаимоотношения в коллективе;
- сплоченность коллектива;

- организация досуга.

Работники высшего звена наибольшую удовлетворенность выразили по следующим факторам:

- возможность общения в процессе работы;
- бытовые условия труда.

Вместе с тем, работники в отличие от специалистов выразили сильное недовольство бытовыми условиями труда (55%).

Для выявления удовлетворенности персонала отношениями с непосредственным руководителем нами совместно с сотрудниками отдела кадров было проведено исследование, в котором участвовали работники, проработавшие в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга 1 год – 5 человек. Также был использован метод исследования – анкетирование 10 человек (таблица 20)

Таблица 20 – Удовлетворенность отношениями с непосредственным руководителем

	Руководитель	Руководитель подразделения
Он - хороший человек	6.3	12.5
Он - начальник	68.8	50.0
Он лучше знает, как и что делать	12.5	18.8
Он знает Ваши нужды и заботится о Вас	6.3	-
Он сам показывает пример в работе	6.3	12.5
С ним опасно ссориться	6.3	12.5
Он настоящий профессионал	12.5	6.3
Вас могут лишить премии	12.5	12.5

Как видим, большинство опрошенных сотрудников выполняют распоряжения руководителя и руководителя подразделения в силу того, что он обладает властными полномочиями. Было выявлено, что руководство в пределах своих функций проводит определенную организационную, разъяснительную и воспитательную работу, направленную на усиление

мотивации качественного труда и вовлеченность персонала в процесс управления производством.

Корпоративная культура в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга рассматривается как один из ключевых инструментов влияния на состояние конкурентоспособности и эффективной работы персонала, и разделяют ее на два направления:

1. внешняя коммуникация;
2. внутренняя коммуникация.

Внешняя коммуникационная политика в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга установлена на уровне ее внутреннего законодательства и касается всех сфер, затрагивающих деятельность банка – начиная от социальной политики заканчивая экологической деятельностью. Репутация является более устойчивым активом, нежели чем материальным. Доброе имя компании значительно снижает кризисные нагрузки.

Внутренняя коммуникация представляет собой самую важную роль в формировании корпоративной культуры. Для этого в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга были созданы различные каналы для внутрикорпоративного общения, тем самым обеспечивая эффективный обмен информацией внутри трудового коллектива.

Важную роль в корпоративной культуре в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга играет внутрифирменное информирование. Средствами внутрифирменного информирования являются:

- корпоративная газета;
- доска объявлений;
- совещания;
- общение в неформальной обстановке.

Главной целью внутрифирменного информирования является сплочение коллектива и установка общих взглядов на деятельность банка.

Корпоративная культура в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга имеет свои принципы:

- командность – коллектив принимает командные решения, коллективный разум эффективней в достижении общей цели;

- профессионализм – руководство в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга ожидает от работников эффективное выполнение поставленных задач на основе уже имеющихся у них знаний, опыта и способностей;

- креативность – в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга приветствуется новаторство, творческий подход, самоотдача;

- ориентированность на клиентов – создание предложения, востребованного клиентом;

- порядочность – поощряется честность, соблюдение норм и правил, уважение к коллективу и делам банка;

Также корпоративная культура ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга не обходится без командных корпоративных мероприятий по значимым для банка и коллектива датам, таким как:

- День рождения компании;
- Дни рождений сотрудников;
- Достижение банком поставленных финансовых целей;
- Календарные праздники (Новый год, 8 марта, 23 февраля).

Особое значение уделяется корпоративным документам банка, в которых прописаны положения кадровой политики. К ним относятся:

- Положение о премировании;
- Положение о корпоративных праздниках;
- Положение о карьерном повышении;
- Положение об организационной структуре.

ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга имеет клановый тип корпоративной культуры и обладает следующими признаками:

- руководители банка берут на себя роль воспитателей и курируют сотрудников в процессе работы;

– в коллективе прослеживается высокий уровень взаимопомощи и сплоченности;

– ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга приветствуется самосовершенствование персонала, проводятся обучающие тренинги, семинары, выдается профессиональная литература;

– проводятся мероприятия, направленные на повышение корпоративной культуры.

Корпоративная культура ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга является личностно-ориентированной (происходит стимулирование раскрытия потенциала личности в рамках интересов коллектива).

Корпоративная культура ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга является позитивной и оказывает стимулирующее воздействие на деятельность и развитие организации.

Таким образом, система управления персоналом ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга не оптимальна и требует совершенствования.

Анализ программы адаптации персонала ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации. Таким образом в организации присутствуют следующие проблемы кадровой политики:

1. Отсутствие наставничества.
2. Нерациональная система автоматизации процесса управления в организации.
3. Отсутствие взаимоотношений среди коллег ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга.

3. Мероприятия по совершенствованию кадровой политики в ПАО «Сбербанк России»

3.1. Совершенствование процесса отбора персонала при найме

Анализ программы адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России» показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации.

Анализ процесса отбора персонала при найме показал его недостаточную проработанность. В организации не уделяется достаточное внимание установлению критериев отбора и разработке требований к конкретной должности.

Так, в результате анализа системы управления персоналом в ПАО «Сбербанк России» выявлено, что на предприятии отсутствует система адаптации персонала, но при этом руководство и сотрудники подтверждают необходимость ее внедрения.

Поэтому с целью совершенствования системы управления персоналом предприятия в ПАО «Сбербанк России», предлагается внедрить систему адаптации.

Рассмотрим данные мероприятия более подробно.

Мероприятие 1 – совершенствование процесса отбора персонала при найме.

Поскольку для оценки кандидатов на вакантные должности персонала ПАО «Сбербанк России» определено собеседование, нами разработана технология проведения личных собеседований, т.к. грамотно проведенное собеседование - это не только возможность найти подходящего сотрудника и

правильно выявить мотивы его деятельности, но и способ поднять престиж Компании.

1. Цель разработки проекта: совершенствование процесса отбора, оценки, найма и приема персонала в ПАО «Сбербанк России» с целью повышения эффективности деятельности всего предприятия, совершенствования самой процедуры отбора и снижения всех видов затрат на повторный поиск и прием работников, а также улучшения работы отдела кадров.

2. Основание для разработки проекта: распоряжение Генерального директора ПАО «Сбербанк России».

3. Требования к построению субъекта управления: важнейшими принципами совершенствования процесса отбора персонала являются принципы экономичности и оперативности.

4. Перечень проектных предложений:

- Разработка Общей схемы отбора персонала.
- Разработка бланка заявки на подбор работников аппарата управления.
- Разработка рекомендаций по проведению первичного телефонного интервью.
- Разработка стандартной формы анкеты соискателя.
- Разработка бланка опроса рекомендателя.
- Построение оперограммы выполнения процедуры отбора персонала при найме.
- Разработка технологии и документации, используемой при отборе кандидата на должность продавца-консультанта.

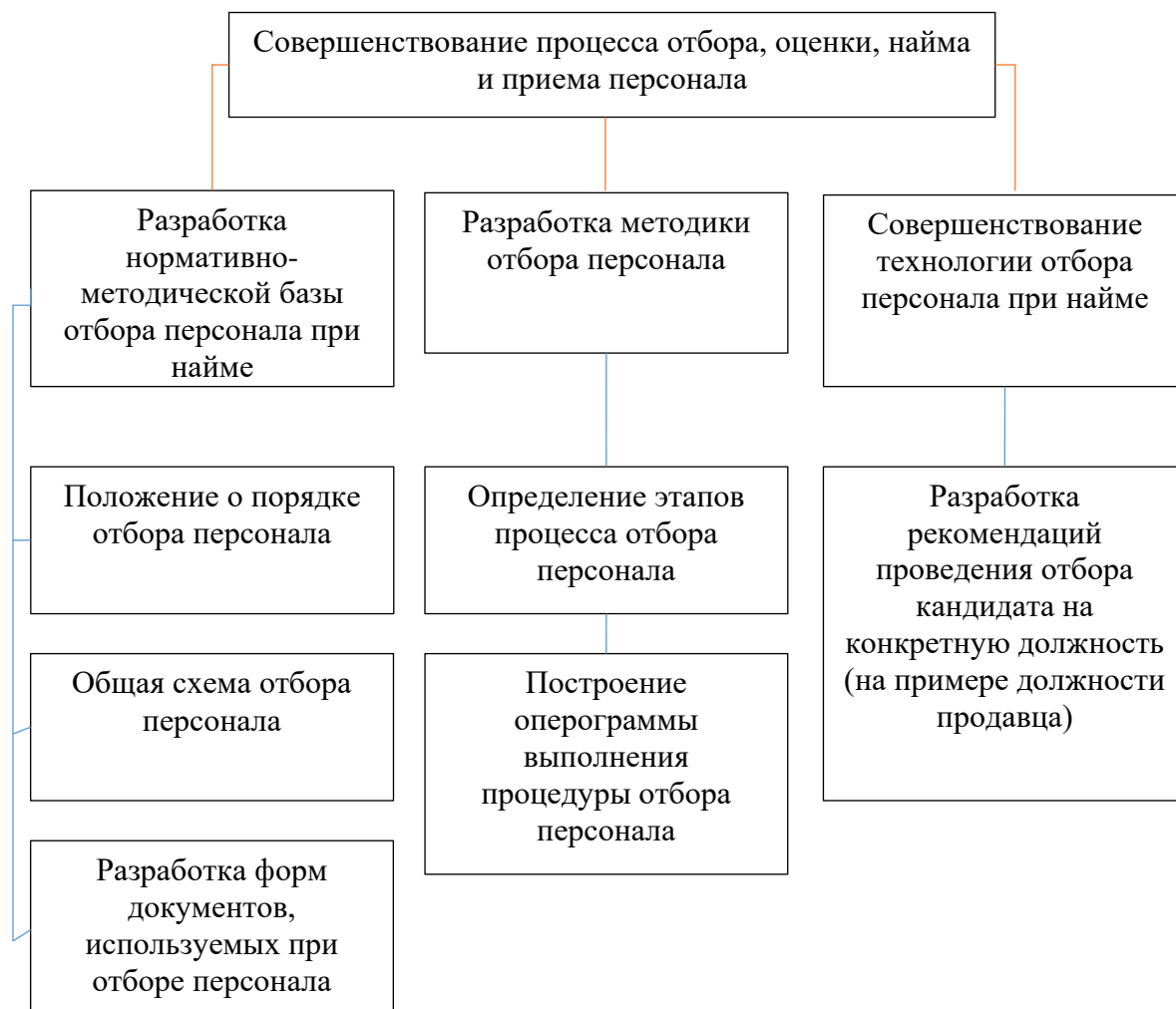


Рисунок 20 - Мероприятия по совершенствованию процесса отбора, оценки, найма и приема персонала

5. Задачами проекта является снижение затрат общего времени в течение дня на собеседование менеджера по отбору персонала с претендентами на должность, увеличение затрат времени на собеседование с одним соискателем должности до 30 минут и тем самым:

- улучшить качество отбора претендентов на основные (базовые) специальности;
- снизить текучесть кадров на 4%, снизить затраты на отбор основного персонала за счет снижения текучести кадров;
- увеличить объем выручки от продаж.

6. Организация разработки проекта:

Срок разработки – 2 месяца.

Срок внедрения – 2 месяца.

С целью усовершенствования системы отбора на предприятии, перед собеседованием с менеджером по отбору предлагается ввести метод отбора персонала - «групповое собеседование», которое будет включать знакомство с организацией, деловую игру и психологический тест, в процессе которого будут проявляться деловые и личные качества претендентов на базовые специальности, что позволит «отсеять» претендентов, не соответствующих требованиям ПАО «Сбербанк России».

Также, для более четкого выполнения функций отделом кадров и подразделениями предлагается усовершенствованная оперограмма процесса отбора персонала (Приложение 2).

На первом этапе отбора кадров, непосредственному руководителю структурного подразделения, в котором появляется вакантная должность, необходимо заполнить бланк заявки на персонал. Заявка заполняется на каждую возникающую вакантную должность. В ней содержится вся необходимая информация для сотрудника, подбирающего персонал.

Заявка на подбор персонала, действующая в ПАО «Сбербанк России» проработана в недостаточной степени. Она является единой как для подбора специалистов, так и для подбора работников аппарата управления, что нецелесообразно из-за различия заявляемых требований к каждой категории персонала.

Заявленные требования к искомому специалисту обсуждаются и при необходимости корректируются директором совместно с Начальником отдела кадров.

Перед принятием решения о необходимости найма сначала следует рассмотреть внутренние источники покрытия потребности в персонале: резерв на выдвижение, возможная ротация кадров, дополнительное обучение или переобучение персонала.

В случае необходимости найма нового сотрудника заявка должна быть согласована с вышестоящим руководством: Начальником отдела кадров. После этого заявка принимается в работу. На ее основе составляется объявление о вакансии.

Далее, для ПАО «Сбербанк России» рекомендуется разработка критериев кандидата.

В ПАО «Сбербанк России» определение критериев отбора кандидатов следует осуществлять путем проведения анализа вакантной должности, что позволяет определить требования к должности; установить критерии, используемые в процессе оценки на соответствующие вакансии; составить личностную спецификацию; разработать должностные инструкции.

В ходе анализа были выявлены следующие источники привлечения персонала, как средства массовой информации (специализированные газеты, Интернет); службы занятости и биржа труда; резюме, которые отправляются на адрес компании; работающие сотрудники, к которым можно обратиться с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых; претенденты, ранее не прошедшие отбор, о которых в базе данных осталась информация.

На втором этапе проводится анализ резюме.

На данном этапе отбора персонала сотрудники отдела кадров проводят анализ поступивших резюме и отбор кандидатов, подходящих по формальным критериям для занятия вакантной должности.

1. Первичное интервью.

Следующим этапом процесса отбора персонала, следовательно, является первичное интервью. В Положении о порядке отбора персонала закреплено 2 вида первичного интервью в зависимости от вакантной должности:

- телефонное первичное интервью;
- собеседование в отделе кадров (приглашение кандидата в организацию).

2. Заполнение стандартной формы анкеты соискателя.

Положение о порядке отбора персонала закрепляет обязательность заполнения стандартной формы анкеты соискателя для всех кандидатов. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы кандидат имел возможность указать основную информацию о себе, о своем профессиональном опыте, квалификации, причины поиска нового места работы.

В зависимости от вида проведения первичного интервью, анкета должна быть предложена кандидату либо сразу после проведения первичного собеседования в отделе кадров, либо непосредственно перед собеседованием с начальником отдела кадров в случае телефонного первичного интервью.

Кроме того, целесообразно указать цель заполнения кандидатами анкет и дальнейшее использование сведений, представленных в них.

3. Проведение отборочных собеседований.

Основная цель данного этапа процесса отбора – определить заинтересован ли претендент в предлагаемой работе и достаточно ли он компетентен для ее выполнения.

Все кандидаты, прошедшие предыдущие этапы отбора, проходят собеседование с Начальником отдела кадров. Оно призвано собрать более детальную информацию о квалификации, опыте, деловых и личных качествах кандидатов, в том числе оценивается внешний вид, контактность, готовность к конструктивному сотрудничеству.

Для всех кандидатов, успешно прошедших процесс отбора, устанавливается обязательность прохождения медицинского осмотра перед заключением трудового договора, при этом Положение о порядке отбора персонала возлагает все материальные расходы, связанные с медицинским осмотром на ПАО «Сбербанк России».

Прежде чем перейти к расчету экономической эффективности усовершенствования системы привлечения персонала, рассчитаем влияние нововведения на следующие показатели:

- время, израсходованное на собеседование с менеджером по отбору кадров (специалиста по персоналу);
- затраты на процесс привлечения претендента на базовую должность;
- текучесть кадров.

Расчет времени на собеседования до и после проекта.

До внедрения проекта, на собеседование менеджер по отбору, в среднем тратил 5 часов в день.

При условии, что количество претендентов на базовые вакансии составляло 20 человек, а время проведения одного собеседования - 15 минут. Это составляло 62,5% от всего рабочего дня.

После внедрения проекта, поток претендентов на должности снизится в среднем на 35% от числа всех искателей основных должностей.

Время собеседования в целом за день будет составлять приблизительно 67,7% от времени рабочего дня, при этом тратя на собеседования с каждым претендентом на основную должность на 10 минут больше (таблица 21)

Таблица 21 - Время, израсходованное на собеседование менеджером по отбору кадров на вакансии после внедрения проекта

Наименование	2016 г	Прогнозные значения (после внедрения проекта по совершенствованию системы подбора)
Минут в день, мин	300,0	325,0
Часов на день, ч.	5,0	5,4
Часов на день, ч.	62,5	67,7

Т.е. внедрение проекта относительно усовершенствования системы отбора кадров на ПАО «Сбербанк России», будет способствовать снижению потока претендентов на основные должности на собеседование с менеджером

по отбору персонала, незначительного увеличения общего времени на собеседование (5,2%), при увеличении времени на одно собеседование на 10 минут.

При этом, затраты на процесс привлечения базового персонала незначительно увеличатся на 0,2%, что не отразится на экономическом состоянии предприятия (таблица 22).

Таблица 22 - Затраты на процесс привлечения одного человека, руб.

Расходы	Стоимость
Реклама	63,8
Первичное собеседование	2,4
Стоимость 1 бланка анкеты	0,0
Проверка данных в службе безопасности	3,4
Собеседование с менеджером по отбору	1,6
Собеседование непосредственно с руководителем	2,3
Расходы на телефонную связь	1,3
Всего	74,8
Общая стоимость по отбору на день до проекта	101,3
Общая стоимость по отбору на день после внедрения проекта	101,5

До внедрения проекта относительно усовершенствования системы отбора основного (базового) персонала текучесть по данным специальностями составляла 10,8% за 3 последние месяца. Предвидено снижение текучести после усовершенствования системы отбора основного (базового) персонала на 4%, что сэкономит затраты на отбор по данным специальностям.

Расчет экономической эффективности нововведения.

При расчете экономической эффективности проекта совершенствования мероприятий по совершенствованию процесса отбора

кадров в ПАО «Сбербанк России», целесообразно рассмотреть интегральный экономический эффект как совокупность эффектов в сфере управления.

Стоимость замены одного работника – средства, которые теряет предприятие исходя из существующей производительности труда, т.к. за год в ПАО «Сбербанк России» уволились 2 сотрудника, то сумма затрат на замену уволенного персонала в год:

$$\text{Стоимость замены} = 2 \cdot 71760 \text{ руб.} = 143520 \text{ руб.}$$

Таким образом, от внедрения предложенных мероприятий на предприятии уменьшится текучесть кадров и увеличится производительность труда, а также эффект составит 71760 руб.

Таблица 23 - Расчет экономии средств за счет сокращения текучести кадров

Средняя заработная плата 1 сотрудника	18 000 руб.
Стоимость замены 1 работника	7 1760 руб.
Сумма затрат на замену персонала в год	143520 руб.
При сокращении текучести на 4,5 % в год	1 сотрудник
Сумма затрат на замену персонала при уровне текучести 4, 5% в год	71760 руб.
Общая экономия	71760 руб.

Эффективность деятельности при рассмотренных изменениях во многом зависит от правильности внедрения.

С точки зрения интересов, конечной целью организации управления персоналом является достижение высокой производительности и качества труда.

3.2. Внедрение системы адаптации

Мероприятие 2 - внедрение системы адаптации.

Данная система предполагает принудительное приспособливание нового работника к условиям и требованиям рабочего места и его окружения. Анализ состояния адаптации персонала позволяет сделать вывод о том, что в

настоящий момент, процесс управления адаптацией предприятия не может быть назван достаточно полным, т.к. отсутствуют документы, регламентирующие процесс адаптации, а проводимая адаптационная работа с новыми сотрудниками не носит никакого системного характера и является формальной. Также, отсутствует структурное закрепление функции управления адаптацией за конкретным сотрудником службы персонала.

Для этого, на менеджера по персоналу будут возложены дополнительные функции, связанные с внедрением системы адаптации персонала (представим их в виде таблицы 24).

Таблица 24 - Перечень функций менеджера по персоналу, связанных с внедрением системы адаптации персонала

Перечень функций	Периодичность и срок исполнения
Организация обучения руководителей подразделений по проблемам адаптации	ежемесячно - в течение срока внедрения проекта и в первый год его применения; по мере необходимости, но не реже двух раз в год - в последующие годы
Разработка регламентирующих документов для адаптации	ежегодно - в конце года на следующий календарный год
Консультирование работников по социальным, экономическим, психологическим, правовым вопросам адаптации	по мере необходимости - в индивидуальном и групповом порядке
Составление планов мероприятий по адаптации персонала	ежегодно - в конце года на следующий календарный год
Составление отчета о результатах деятельности	ежеквартально, чаще - по запросу руководителя предприятия или одного из подразделений

В приложении 3 представлено «Положение об адаптации персонала ПАО «Сбербанк России»».

Цель программы адаптации – привести в соответствие личные знания, опыт и ценности работника с ценностями и традициями ПАО «Сбербанк России».

Схема разработки и утверждения графика адаптации нового сотрудника представлена на Рисунке 18.

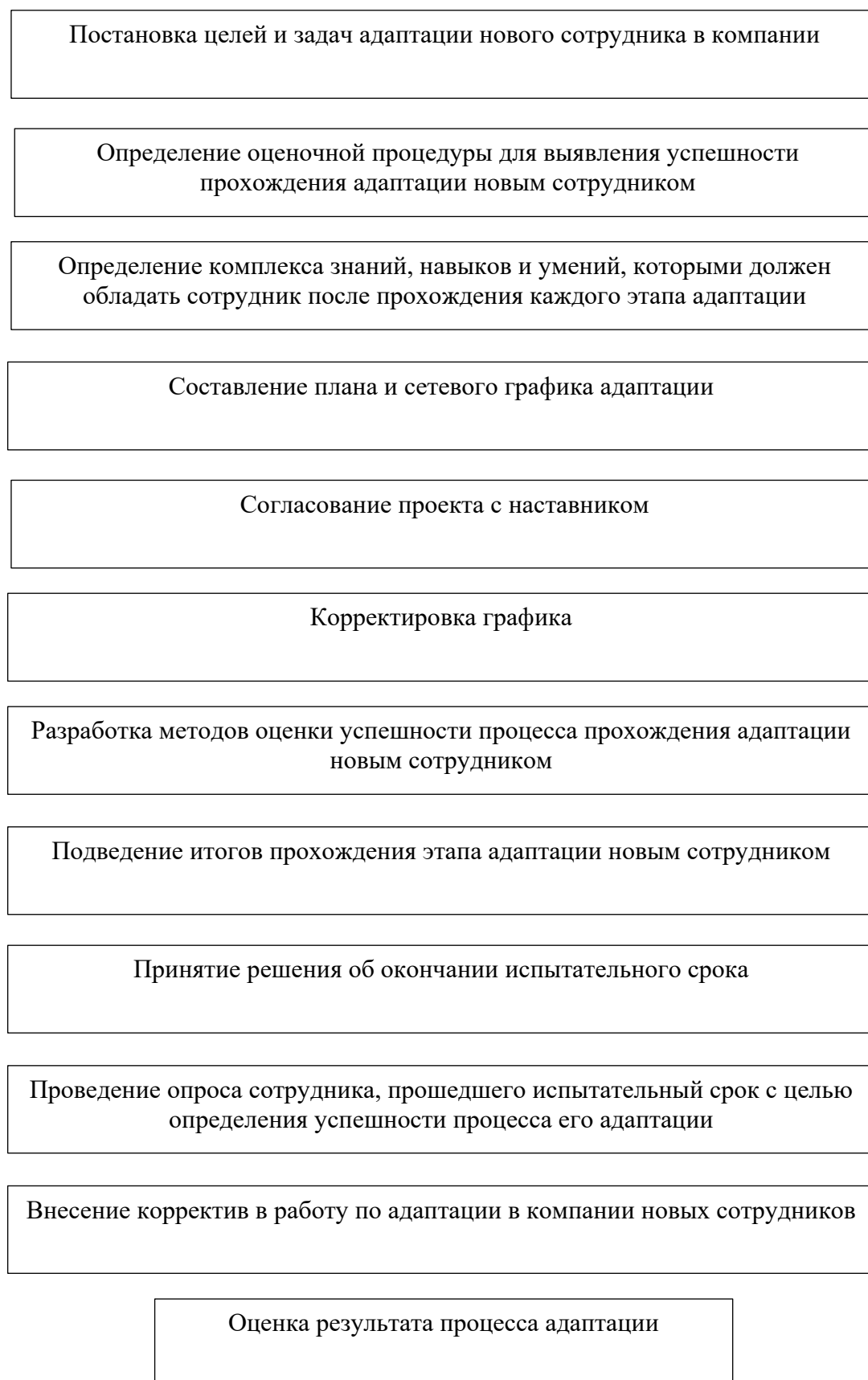


Рисунок 21 – Схема разработки и утверждения графика адаптации нового сотрудника

Программа прохождения адаптации персонала ПАО «Сбербанк России» представлена в Приложении 4.

По истечении первого месяца адаптации проводится предварительный анализ работы сотрудника. Рассматриваются следующие вопросы:

1. Анализ адаптации сотрудника в ПАО «Сбербанк России».
2. Выполнение задач, поставленных на данный период.
3. Обозначение сильных сторон и преимуществ сотрудника.
4. Проговаривание того, что сотруднику необходимо улучшить.
5. Прояснение того, в чём необходима помощь сотруднику со стороны ПАО «Сбербанк России».
6. Проблемное поле ПАО «Сбербанк России» глазами нового сотрудника.

Присутствуют: сотрудник, наставник, непосредственный руководитель, специалист по персоналу.

Специалист по персоналу и сотрудник обсуждают возникшие сложности в процессе адаптации и варианты их разрешения.

При успешном прохождении адаптации за первый месяц работы сотруднику предоставляется возможность большей самостоятельности.

По окончании испытательного срока проводится подведение итогов работы сотрудника.

Присутствуют: сотрудник, непосредственный руководитель, специалист по персоналу, наставник, генеральный директор (при необходимости). Испытательный срок считается пройденным при условии выполнения задач, поставленных перед сотрудником.

Решение об окончании испытательного срока принимает непосредственный руководитель на основании сведений, поступивших от наставника и специалиста по персоналу. В случае особых профессиональных достижений новым сотрудником возможно сокращение его испытательного срока.

В случае неудовлетворённости руководством ПАО «Сбербанк России» результатами труда сотрудника ещё до окончания его испытательного срока, может быть принято решение о прекращении сотрудничества.

Непосредственный руководитель доводит до сведения сотрудника принятое решение.

Оперограмма функций управления адаптацией работников представлена в Приложении 5.

Логико-информационная схема решения задач адаптации представлена в Приложении 6.

Таким образом, результатами процесса адаптации станут:

- овладение специалистом системой профессиональных знаний и навыков, необходимых для выполнения своих профессиональных обязанностей;
- усвоение специалистом норм и правил внутреннего организационного распорядка в ПАО «Сбербанк России»;
- видение специалистом перспектив реализации своего потенциала.

По окончании испытательного срока наставником заполняется отзыв о степени выраженности личностных и деловых качеств новичка. Бланк отзыва представлен в Приложении 7.

Для оценки профессионального уровня компетентности наставника сотруднику, в свою очередь, предлагается написать отзыв о наставнике. Бланк отзыва представлен в Приложении 8.

Принимая во внимание, что все мероприятия требуют определенных затрат, в таблице 25ведем затраты на внедрение предложенных мероприятий.

Финансирование данного проекта планируется из бюджета по оказанию платных услуг

Таблица 25 - Затраты на реализацию проекта

№ п/п	Наименование операции	Затраты, тыс. руб. в год
1.	Разработка положения адаптации персонала	12
2.	Разработка регламентирующих документов для адаптации	12
3.	Разработка и внедрение системы наставничества	180
	Итого	204

Оценка проекта формирования системы адаптации персонала, требует определения не только экономических, но и социальных последствий его реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

В таблице 26 представлены социальные результаты формирования и внедрения системы адаптации персонала предприятия.

Таблица 26 - Социальные результаты внедрения системы адаптации персонала

Социальные результаты	Показатели
3. повышение содержательности труда	3. удельный вес работников,
4. реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников	выдержавших испытательный срок;
5. повышение конкурентоспособности персонала	4. удельный вес работников,
6. обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой	выразивших позитивное отношение к проекту;
7. формирование благоприятного имиджа предприятия	5. удельный вес работников,
8. обеспечение стабильной занятости	предлагающих новые идеи по совершенствованию организации труда;
	6. уровень текучести персонала;
	7. лояльность персонала к предприятию и хорошие отзывы о нем за его пределами;
	8. число постоянных клиентов.

Проведенная пробная программа адаптации приведет к следующим результатам:

1) разработанный график адаптации позволит наставнику быть в курсе всех изменений, происходящих с новичком, вводить его в суть дела в более короткие сроки, а также предоставлять всю необходимую для него информацию, которой ранее не давали;

2) новый сотрудник получит необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы;

3) знакомство с корпоративными документами ПАО «Сбербанк России», знание истории его развития, будет способствовать более быстрой адаптации новичку;

4) ясная постановка задач на испытательный период позволит значительно снизить уровень тревожности у нового сотрудника, а самое главное – появится осознание чётких требований, предъявляемых предприятием к нему;

5) промежуточное подведение итогов прохождения испытательного периода предоставит возможность руководителю повлиять на качество работы новичка, а самому сотруднику – обозначить сложности и попросить помощи в «узаконенной» форме;

6) в период адаптации установятся дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой.

3.3.Внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры

Третье мероприятие - внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры.

На этапе разработки мероприятий повышения эффективности управления корпоративной культурой ПАО «Сбербанк России», предлагается

разработать и внедрить корпоративный кодекс, регламентирующий внутренний имидж компании.

Корпоративный кодекс, разработанный для ПАО «Сбербанк России», представлен на официальном сайте Сбербанка.¹

Далее предложенные мероприятия рассмотрены более подробно.

1) использовать современные ритуалы приема персонала.

Прием на работу – это не просто процедура собеседования и оформления трудового договора, а действие, символизирующее отношение предприятия к своим будущим работникам, общий стиль отношений в организации, демонстрация новичку, что в действительности ценится в компании. Эти ритуалы служат средством для наглядной демонстрации ценностных ориентаций компании.

В качестве таких ритуалов для ПАО «Сбербанк России» можно порекомендовать:

- торжественное посвящение в сотрудники,
- встреча с первым лицом компании,
- представление всем работникам,
- торжественное поздравление с окончанием испытательного срока и пр.

2) развивать методы управления персоналом предприятия с целью улучшения социально-психологического климата, объединения сотрудников в сплоченный коллектив:

- организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии;
- расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации своим сотрудникам.

¹ <http://www.sberbank.com/ru/about/ethics>

Например, выделение в режиме работы юридического отдела часов бесплатного юридического консультирования работников предприятия по предварительной записи.

- расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (галстуки, ручки, записные книжки, кружки и пр.);

- создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

3) Общий стиль лидерства в организации должен стать примером деловитости и ориентации на результаты.

Одним из направлений в совершенствовании корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России» является совершенствование личного поведения менеджмента, для этого руководству предприятия необходимо:

- ввести систему стимулирования, в том числе регулярное присвоение наград за особые заслуги на предприятии (лучший работник года в целом по предприятию и по подразделению, лучший работник по профессии, за вклад в инновационное развитие производственного процесса и т.д.),

- организовать внутренние соревнования по отдельным производственным показателям и поощрять лучших сотрудников,

- постоянно и беспристрастно проводить в жизнь дисциплинарные административные меры, но всегда использовать их как инструмент обучения и обретения опыта. Вывешивать соответствующие распоряжения о принятых административных мерах на информационных досках в подразделениях предприятия,

- культивировать появление в организации наставников, которые способны помогать новым работникам в концентрации усилия и повышении показателей их деятельности.

Наставники постоянно должны способствовать улучшению показателей деятельности сотрудников. Ввести обязательную систему наставничества для новых сотрудников предприятия.

– разработать книгу отзывов и предложений по работе предприятия в каждом подразделении ПАО «Сбербанк России» и вести регулярный учет представленной в ней информации и обязательное своевременное принятие мер по устранению недостатков в работе предприятия и поощрению достоинств.

В книге следует разместить такие вопросы, как:

- «Как идет ваша работа?».
- «Что вас радует больше всего и что больше всего огорчает?».
- «Как руководство может помочь вашему успеху?».
- «Что в нашей организации можно было бы улучшить?».

При этом в книге не является обязательным указывать данные о сотруднике, оставившем сообщение.

4) ПАО «Сбербанк России» следует совершенствовать корпоративную культуру

Торговый процесс также подвергается дополнительному анализу со стороны инновационной группы с целью выявления недостатков и последующего усовершенствования.

План мероприятий схематично представлен на Рисунке 22.

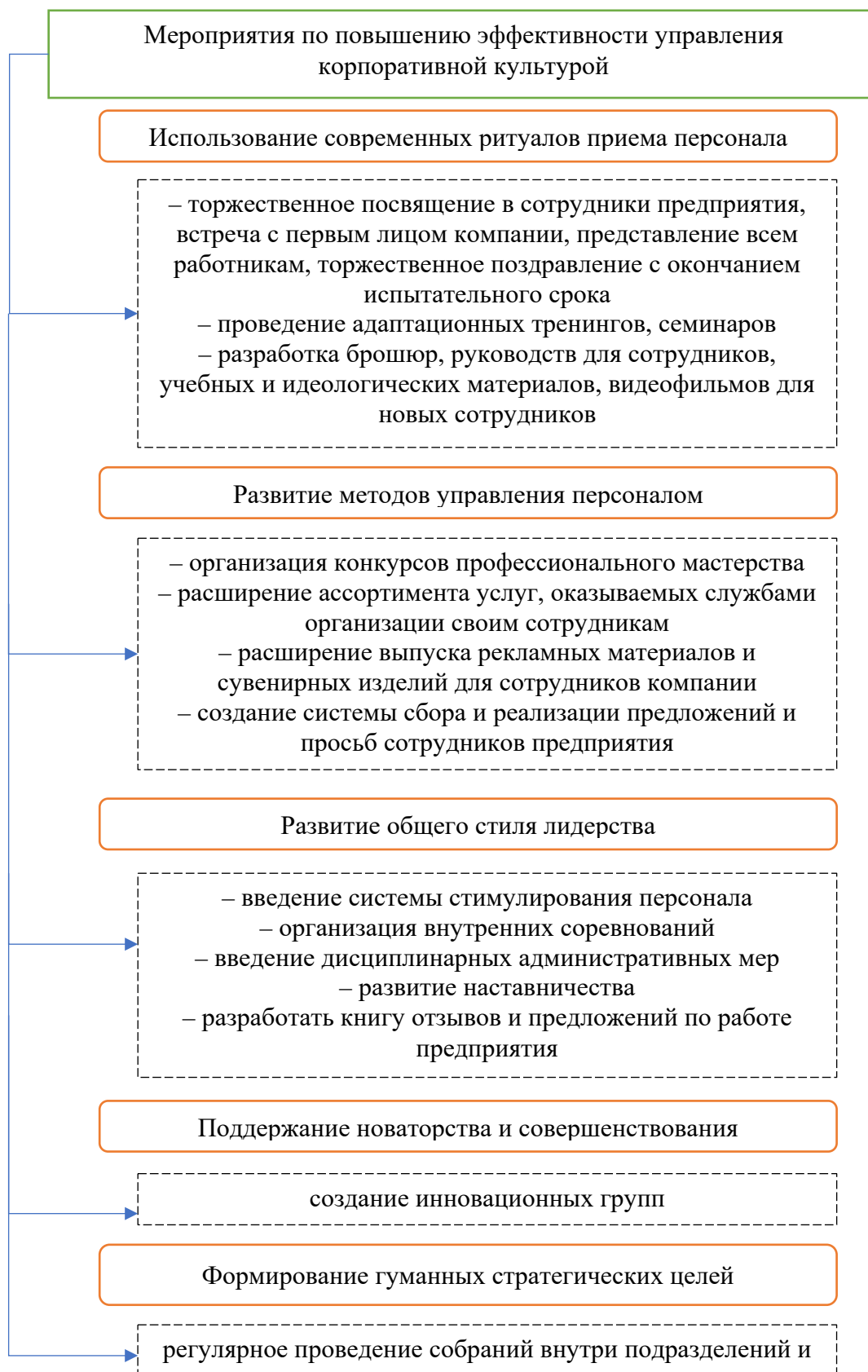


Рисунок 22 – Мероприятия по повышению эффективности управления корпоративной культурой

Далее проведем расчет экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

Наставникам назначается ежемесячная доплата в размере 3 000 руб. (с даты начала основного этапа проекта). Затраты на печать разработанной документации составит 50 000 руб. Также следует учесть канцелярские расходы – печать приказов, бланков проектной документации, документов, на что планируется выделить 4 000 рублей. Смета расходов на организацию процесса отбора, оценки, найма и приема персонала и удельный вес каждой из статей расходов представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Затраты на реализацию проекта

№ п/п	Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1	Назначение доплат наставникам	570 000	95,96
2	Изготовление печатных материалов	20 000	3,37
3	Канцелярские расходы	4 000	0,67
ВСЕГО		594 000	100

Затраты, приведенные в таблице 24, являются примерными, без учета налоговых отчислений.

Теперь следует оценить последующие ежегодные текущие затраты. На основании данных отдела кадров компании, ежемесячно в среднем принимается 34 человека. К каждому из них нужно будет прикрепить наставника, который будет получать ежемесячную доплату за наставничество. Посчитаем ежегодные затраты на развитие наставничества:

– доплата 3 000 руб.×3 мес. Испытательного срока×34чел.= 306 000 руб.

– 306 000 руб.+40 000 руб. на доплаты наставникам = 346 000 руб.

В итоге 346 000 (руб.) в год

К тому же возникают канцелярские расходы на печать документации (анкеты, сопроводительные листы, отзывы и проч.):

25 страниц * 10 руб. = 250 руб. на 1 человека.

То есть $34 \times 250 = 8\,500$ (руб.) в год

В таблице 28 представлены сводные затраты на внедрение предложенных мероприятий

Таблица 28 – Сводные затраты на внедрение мероприятий

Наименование мероприятия	Сумма, тыс.руб.
1	2
1) Использование современных ритуалов приема персонала	350000
торжественное посвящение в сотрудники предприятия, встреча с первым лицом компании, представление всем работникам, торжественное поздравление с окончанием испытательного срока	0
проведение адаптационных тренингов, семинаров.	0
издание брошюр, руководств для сотрудников, учебных и идеологических материалов, видеофильмов для новых сотрудников	350000
2) Развитие методов управления персоналом	100000
организация конкурсов профессионального мастерства	50000
расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации своим сотрудникам	0
расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании	50000
создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия	0
3) Развитие общего стиля лидерства	100000
введение системы стимулирования персонала	50000
организация внутренних соревнований	50000
введение дисциплинарных административных мер	0
развитие наставничества	0
разработать книгу отзывов и предложений по работе предприятия	0
4) поддержание новаторства и совершенствования	0
создание инновационных групп	0
5) формирование гуманных стратегических целей	0
регулярное проведение собраний внутри подразделений и в целом по предприятию	2000
Итого	1100000

Общая сумма затрат на внедрение предложенных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры составит 1100000 руб. в год.

По данным аналитического агентства «Кадры 2000» (специализируется на разработке и внедрение эффективных систем управления персоналом предприятия) эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия составляет от 10 до 15% прироста выручки.

В результате внедрения разработанных мероприятий совершенствования управления персоналом предприятия ПАО «Сбербанк России» планируется улучшить ряд показателей, отображенных в таблице 29.

Таблица 29 – Планируемый эффект от внедрения предложенных мероприятий

Мероприятие	Социально-экономические результаты	Показатели
Внедрение системы адаптации персонала	Формирование благоприятного социально- психологического климата Формирование чувства причастности работника к организации	Увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе Повышение показателей эффективности использования трудовых ресурсов
Мероприятия повышения квалификации, планирования карьеры и развития	Обеспечение возможностей личного развития работников Обеспечение использования персонала в соответствии с их индивидуальными интересами, способностями и возможностями Повышение конкурентоспособности персонала	Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития
Мероприятия совершенствования корпоративной культуры	Формирование благоприятного социально-психологического климата Формирование общего положительного имиджа компании	Увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в коллективе Повышение показателей эффективности использования трудовых ресурсов Повышение рейтинга компании

С целью определения эффекта от внедрения предложенных мероприятий необходимо определить прогнозные финансовые результаты. В таблице 30 представлены прогнозные показатели финансовых результатов ПАО «Сбербанк России».

Таблица 30 – Прогнозирование финансовых результатов после внедрения мероприятий

Наименование показателя	2016 год	Прогнозные показатели	Отклонение, +/-	Темп, %
Выручка от продаж, тыс.руб.	2 007 642	2 308 788	301 146	15
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1 043 300	1 044 400	1 100	0,1
Валовая прибыль	964342	1 264 388	300 046	31,1
Прибыль от продаж	480 142	780 188	300 046	62,5
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	330000	330000	0	-
Численность персонала предприятия, чел.	1100	1100	0	-
Прибыль от продаж на 1 работника, тыс.руб.	436,5	709,3	273	62,5

Выручка от продажи услуг после внедрения мероприятий включает сумму выручки от продаж за 2016 г. С учетом прироста выручки в результате внедренных мероприятий. Предполагаемый эффект от внедрения мероприятий по совершенствованию системы мотивации и стимулирования персонала предприятия составляет от 10 до 15% прироста выручки.

По результатам расчетов в результате внедрения мероприятий совершенствования системы управления персоналом на ПАО «Сбербанк России» выручка от продаж увеличится на 301146 тыс.руб.

Увеличились показатели производительности, это говорит, что эффективность использования трудовых ресурсов предприятия в результате внедрения проекта улучшится.

В целом можно сделать вывод, что предложенные мероприятия эффективны и положительно отразятся на развитии деятельности предприятия ПАО «Сбербанк России» в целом.

Выводы:

В данной главе был проведен анализ системы управления персоналом предприятия на примере ПАО «Сбербанк России». Целью кадровой политики ПАО «Сбербанк России» является обеспечение оптимальной занятости (количественной и качественной) при максимальном использовании потенциала персонала посредством создания условий для удовлетворения потребности в самореализации. Анализируя систему управления персоналом ПАО «Сбербанк России», можно сделать вывод об отсутствии в компании системы дополнительного образования. Как элемент подготовки кадров, присутствует система наставничества, когда новые работники проходят первичную подготовку к работе под руководством опытных сотрудников.

Система управления персоналом не обладает инструментом для определения потребности в обучении персонала, поэтому списки работников, направляемых на обучение, формируются по результатам оценки наставника и директора, основанной на личном определении потребности работников в обучении.

В ходе исследования деятельности системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России» выявлена необходимость совершенствования следующих направлений:

- организация доступа всех сотрудников к Уставу предприятия,
- внедрение системы адаптации персонала организации,
- совершенствование процесса по отбору персонала,
- совершенствование корпоративной культуры.

Для повышения эффективности адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России» даны следующие рекомендации:

1) Необходимо поставить вопрос о возрождении института наставничества.

2) Необходимы специальные меры для укрепления корпоративного единства и функциональных связей между подразделениями предприятия.

3) Новым сотрудникам необходимо предоставлять методическую литературу по специфике их деятельности.

4) Необходимо осуществить материальное стимулирование наставников.

При внедрении этих рекомендаций процесс адаптации для сотрудников будет менее трудным.

Анализ прогнозных показателей внедрения предложенных мероприятий свидетельствует об улучшении финансовых результатов деятельности ПАО «Сбербанк России», также следует отметить возможный рост прибыли.

Кроме того, отмечается увеличение показателей производительности труда персонала предприятия, что свидетельствует о более эффективном использовании кадрового состава данного предприятия.

Таким образом, подводя итоги внедрению предложенных мероприятий и отмечая увеличение финансовых показателей деятельности предприятия в прогнозном периоде, можно сделать заключение об их эффективности.

Анализ эффективности внедрения предложенных мероприятий, показал целесообразность вложения средств в стратегию управления персоналом ПАО «Сбербанк России». Внедрение данных мероприятий позволит реализовать стратегию организации и в перспективе даст возможность сохранить тенденцию роста основных показателей деятельности организации. Данные мероприятия помогут снизить потери организации возникающие, в связи с отказом клиентов от дальнейшего обслуживания.

Заключение

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы.

Анализ программы адаптации персонала в ПАО «Сбербанк России» г. Екатеринбурга показал, что программа адаптации данной организации неэффективна, так как управляемые условия, созданные руководством, не работают, поэтому мы считаем необходимым разработать ряд мероприятий по совершенствованию адаптации персонала для повышения эффективности деятельности организации. Рекомендуются следующие мероприятия:

- 1) Необходимо поставить вопрос о возрождении института наставничества.
- 2) Необходимы специальные меры для укрепления корпоративного единства и функциональных связей между подразделениями предприятия.
- 3) Новым сотрудникам необходимо предоставлять методическую литературу по специфике их деятельности.
- 4) Необходимо осуществить материальное стимулирование наставников.

В результате внедрения проекта мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом предприятия ПАО «Сбербанк России» финансовые результаты улучшились. Наблюдается увеличение рентабельности продаж. Увеличились показатели производительности, что говорит, что эффективность использования трудовых ресурсов предприятия в результате внедрения проекта улучшится. В целом можно сделать вывод, что предложенные мероприятия эффективны и положительно отразятся на развитии деятельности предприятия ПАО «Сбербанк России» в целом.

Список использованной литературы

1.Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. От 30.12.2016)// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст.

2.Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 2015г. Москва: Ось-89, 2009.26с.

3.Гражданский кодекс Российской Федерации: текст с изм. и доп. на 25 ноября 2014г. Москва: Эксмо, 2011. 656с.

2.Монографии, брошюры, статьи, выступления

4.Вукович, Г.Г. Стимулирование труда персонала как основной вектор развития кадрового менеджмента // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2014. Т. 1. № (32). С. 29-30.

5.Гарькуша, В.Н., Чвикалова, Н.А. Системный подход к проблеме мотивации // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2014. № 2. С. 68-72.

6.Галенко. Как эффективно управлять организацией? В. Галенко, О. Страхова, С. Файбушевич. – Москва: Бератор – Пресс, 2014 г. – с. 149.

7.Демина, К.М. К проблеме трудовой мотивации путем материальных вознаграждений и удержани // Научный вестник Технологического института – филиала ФГБОУ ВПО «Ульяновская ГСХА им. П.А. Столыпина». 2014. № 11. С. 32-37.

8.Потуданская В. Ф., Трункина Л. В. Оценка трудового потенциала персонала предприятия // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгогр. Ин-та бизнеса. 2011. № 4 (17). С. 96–101.

9.Николаев, А.А. Трудовая мотивация персонала компании // Экономические системы. 2014. № 1. С. 29-30.

3.Материалы периодических изданий

10.Андреев С. В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям : учеб.пособие. М. : Изд-во Ин-та социологии, 2015. – 350 с.

11.Алиев, И. И. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. И. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. – М.: Юрайт, 2016. – 671 с. – (Серия: Бакалавр. Базовый курс)

12.Балашов А. И., Котляров И. Д., Санина А. Г. Управление человеческими ресурсами; Книга по Требованию – Москва, 2015. – 320 с.

13.Васнев С. А. Кадровая статистика; НОУ ВПО МПСИ – Москва, 2014. – 152 с.

14.Виханский, О.С. Менеджмент/О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Высш. Школа, 2016. -390 с.

15.Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика; Проспект – Москва, 2016. – 688 с.

16.Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учебное пособие / Ю.Ф. Гордиенко. – Ростов н/д.: Феникс, 2015. – 260 с.

17.ГибсонДж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 662 с.

18.Егоршин А. С. Управление персоналом. А.Егоршин. – 2-е изд. – Нижний Новгород: НИМБ, 2015 г. – с. 624.

19.Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами; Дашков и Ко – Москва, 2016. – 392 с.

20.Джордж Дж. М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Пер. с англ. – М.: ЮНИТА- ДАНА, 2014. – 463 с.

21.Железцов А. И. Трудовые ресурсы организации в современных условиях. А. Железцов. Маркетинг. – 2015 г. – № 2. – с. 10-21.

22.Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2015. – 512 с.

23. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. – М.: Экомпресс, 2015. – 270 с.
24. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом; Проспект – Москва, 2015. – 608 с.
25. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учеб. Пособие / В. Г. Когденко. – 2-е изд., испр. И доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 392 с.
26. Козлов, В.Д. Управление организационной культурой/В.Д. Козлов. – М.: Изд-во МГУ, 2015. – 315 с.
27. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. – М.: финансы и статистика, 2015. – 410 с.
28. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. – М.: «Ника», 2015.- 320 с.
29. Лэнд, П.Э. Менеджмент – искусство управлять: Пер. с англ/П.Э. Лэнд. – М.: ИНФРА-М, 2015.-316 с.
30. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом. – М.: Финпресс, 2015. – 208 с.
31. Маркин, Ю. П. Экономический анализ: учеб. Пособие; допущено УМО по образованию в области экономики и экономической теории / Ю. П. Маркин. – М.: Омега-Л, 2015. – 450 с.
32. Муэрс Р. Эффективное управление: Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». – М.: Финпресс, 2015. – 126 с.
33. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. –М.:ИНФРА-М, 2014.– 429 с.
34. Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.-318 с.
35. Мордовин. С. А. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – Москва: «ИНФРА-М», 2016 г. – с. 360.

36.Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие. Под ред. П. Шеметова. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015 г. – с. 312.

37.Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами; Юрайт – Москва, 2016. – 528 с.

38.Мескон, М. Основы менеджмента/М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.- М., 2016.-720 с.

39.Оксинойд К. Э., Розина Е. В. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации; Проспект – Москва, 2016. – 641 с.

40.Одегов Ю. Г., Лабаджян М. Г. Кадровая политика и кадровое планирование; Юрайт – Москва, 2015. – 444 с.

41.Одегов, Ю. Г., Руденков, Г. Г., Апенько, С. Н. Мотивация персонала [Текст]. – М.: Альфа-Пресс, 2015. – 640 с.

42.Пономаренко, А.П. Понятия мотивации и стимулирования, их отличительные особенности и взаимодействие / А.П. Пономаренко. Режим доступа: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата обращения: 06.04.2016).

43.Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2014. – 479 с.

44.Спивак В.А, Личность и предприятие: факторы успешного взаимодействия (поведенческие основы управления персоналом). – СПб., 2014. – 375 с.

45. Советова Е. В. Кадровая работа в школе; Феникс – Москва, 2016. – 288 с

46.Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4; Издательский дом «Дело» РАНХиГС – Москва, 2015. – 328 с.

47.Управление персоналом Под ред. А.Я. Кибанова. М., 2015.-376 с.

48.Уткин, Э.А. Мотивационный менеджмент / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – М.: ТЕИС. – 2015. – 236 с.

49.Управление персоналом: учебное пособие / под ред. Б. Ю. Сербиновского, С. М. Самыгина. – М. : Приор, 2015. – 370 с.

50.Управление персоналом: учебник / Под общ.ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2015. – 608 с.

51.Чаплина А.Н. Культура управления: учебное пособие /А.Н.Чаплина. – Красноярск: КГПУ, 2016. - 298 с.

52.Шкатулова В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 2014. – 241 с.

4.Электронный ресурс

53.«Сбербанк России» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.sberbank.com/ru/about/ethics>.

Приложение 1

Принципы формирования кадровой политики организации

Основные направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации.	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость поиска честных компромиссов между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала.	Соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности
	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения
	Конкурентности	Отбор кандидатов на конкурсной основе конкурсности
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности.	Конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверка делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствие должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
4. Оценка и аттестация персонала.	Отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту ⁷ оценок
	Оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки выполнения задания	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала.	Повышение квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Оплата и стимулирование персонала.	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач и обязанностей
	Мотивация	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

Приложение 2

Положение об адаптации персонала

1. Основные положения программы:

1.1 Сотрудники, принимаемые на работу в бюджетное учреждение, проходят испытательный срок - 3 месяца, руководители отделов - 4 месяца, директор, зам. директора, гл. бухгалтер - 6 месяцев. В случае особых профессиональных достижений сотрудником возможно сокращение его испытательного срока. Основанием является служебная записка от непосредственного руководителя с аргументированным обоснованием сокращения испытательного срока на имя генерального директора.

1.2 При оформлении на работу, сотрудник проходит адаптационную беседу с менеджером по персоналу, в которой содержится информация, помогающая сотруднику более комфортно и качественно входить в учреждение.

1.3 Для каждого вновь принимаемого сотрудника разрабатывается индивидуальный график прохождения адаптации, и процесс адаптации протекает согласно утвержденному графику. Максимальное время и усилия в помощи адаптации новому сотруднику приходится на первых 2-3 недели.

1.4 Каждого нового сотрудника закрепляют за наставником. В течение 1 месяца работы наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

1.5 Испытательный срок не устанавливается лицам, не достигшим 18 лет, беременным женщинам и лицам, устроившимся на работу переводом.

2. Система наставничества.

2.1. Система наставничества

1. Каждого сотрудника, проходящего испытательный срок закрепляют за наставником, который помогает своему подопечному проходить адаптацию и осваивать свои должностные обязанности.

2. Наставником может быть сотрудник того подразделения, в которое принимается новый сотрудник. Наставник должен быть высококвалифицированным специалистом и обладать достаточным опытом.

3. Наставник имеет право запрашивать у менеджера по персоналу информацию по уровню образования и профессиональному опыту вновь принятого сотрудника.

4. В течение всего испытательного периода нового сотрудника наставник полностью отвечает за деятельность своего подопечного.

5. Вывод о прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным руководителем и наставником.

6. Менеджер по персоналу совместно с наставником разрабатывает и утверждает график прохождения адаптации для каждого нового сотрудника.

2.2 Наставником может быть

- сотрудник, проработавший не менее года в учреждении.
- сотрудник, не имеющий выговоров от руководства.
- сотрудник, успешно прошедший предыдущую аттестацию.

2.3 Ответственность наставника

1. Наставник несет ответственность за:

- несвоевременное выполнение мероприятий, намеченных планом адаптации;
- некачественную подготовку работнику.

2. Наставник лишается своего звания в случаях:

- систематического нарушения сроков подготовки, установленных планом адаптации;
- невыполнения обязанностей наставника;
- нарушения трудовой и производственной дисциплины;
- невыполнение требований системы качества.

2.4 Поощрение наставника

1. Наставнику, добросовестно исполняющему свои обязанности, по представлению непосредственного руководителя, назначается коэффициент зарплаты от 1.1 до 1.2.

2. Наставник получает значок «Наставник».

3. Система постановки задач на испытательный срок.

В течение первой недели работы в подразделении сотруднику на весь период испытательного срока устанавливаются задачи и критерии эффективности выполнения этих задач.

При этом очень важным является чёткое объяснение поставленных задач и критериев эффективности их выполнения.

Приложение 3



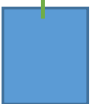


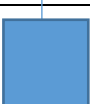


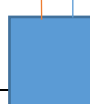
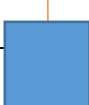


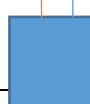
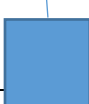
Программа прохождения адаптации персонала

№	Мероприятие	Документы	Курирующие должностные лица
1-я неделя			
1	Введение в организацию.		Специалист по кадрам
2	Обеспечение работника основной информацией об организации и ее возможностях: сведения об организационной структуре, регламенте работы.	Различные информационные источники: сайт учреждения	Специалист по кадрам
3	Оформление на работу. Подписание трудового договора		Непосредственный руководитель
4	Прикрепление к наставнику		Непосредственный руководитель
5	Составление проекта графика адаптации, постановка задач на испытательный период		Непосредственный руководитель
6	Знакомство работника с политикой организации в отношении персонала: дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работника, возможности для продвижения, прояснение требований и ожиданий со стороны организации		Непосредственный руководитель
7	Знакомство с организационной структурой Отдела.		Наставник
8	Инструктаж по технике безопасности		Специалист по кадрам
9	Знакомство с сотрудниками учреждения и расположением отделов		Наставник
10	Обеспечение работника информацией о деятельности отдела. Общее знакомство с сотрудниками отдела, в		Непосредственный руководитель
2-я неделя			
11	Знакомство с должностными обязанностями и правами.		Генеральный директор
12	Изучение требований к рабочему месту.		Наставник
13	Знакомство с технологией работы в своей деятельности и деятельности отдела		Наставник
14	Знакомство с основными принципами корпоративной культуры.		Специалист по кадрам
15	Изучение инструкций по технологии собственной работы и работы отдела.		Наставник
3-я неделя			
16	Изучение инструкций, связанных с взаимодействием подразделений колледжа, а		Наставник, непосредственный

	также правилами по документообороту.		руководитель
4-я неделя			
17	Знакомство с «Положением обо обучении и развития персонала», с принципами подбора персонала		Специалист по кадрам
18	Первая мини-оценка специалиста		Наставник.
2-й месяц			
19	Предварительный анализ работы сотрудника. Корректировка его деятельности.		Специалист по кадрам Наставник
20	Полноценное выполнение своих должностных обязанностей.		Наставник Руководитель отдела
21	Оценка прохождения сотрудником испытательного срока.		Наставник, Непосредственный руководитель Специалист по кадрам
22	Проведение опроса сотрудника, прошедшего испытательный срок с целью определения успешности процесса его адаптации		Специалист по кадрам
23	Внесение необходимых корректив в работу по адаптации в учреждении новых сотрудников		Специалист по кадрам

Приложение 4

Оперограмма функций управления адаптацией работников

№	Наименование операции	Исполнители				Затраты, тыс.руб. в год	Необходимая информация
		подразделение	менеджер по персоналу	наставник и	директор		
1	Введение в штат организации менеджера по персоналу					-	Приказ, должностная инструкция
2	Разработка положения адаптации персонала					12	Положение адаптации, наглядная информация
3	Разработка регламентирующих документов для адаптации					12	Приказ, положение адаптации
4	Разработка системы наставничества					180	Положение о ФОТ и премировании
Всего						204	

Приложение 5

Логико-информационная схема решения задач адаптации

Наименование блоков схемы	Содержание блоков схемы	Шкала времени (с разбивкой по месяцам)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Поставщики ИСХОДНОЙ информации	директор												
	другие подразделе НИЛ												
Входная информация	данные о текучести кадров												
	данные о конфликтах												
	данные о материальном стимулировании												
Исполнители	менеджер по персоналу												
Задачи		Создание положения адаптации			Создание плана мероприятий по адаптации			Проведение мероприятий по адаптации					
Выходная информация		Положение по адаптации, план мероприятий по внедрению системы адаптации, план подготовки работников к внедрению системы адаптации, план мероприятий по адаптации										План потребности в кадрах	
Потребители	директор												
	другие подразделения												

Приложение 6

БЛАНК ОТЗЫВА НАСТАВНИКА

ВНИМАНИЕ!
Содержание отзыва
является конфиденциальным

Отзыв

(Заполняется наставником по истечению испытательного срока)

Ф И О. работника _____

Дата начала работы _____

Должность, отдел _____

Дата приема на работу _____

Дата заполнения отзыва _____

Оцените степень выраженности личностных и деловых качеств работника, напротив выбранной графы, поставьте «галочку»

№ п/п	Личностные и деловые качества	Степень выраженности				
		Очень сильн о	Сильн о	Сред не	Слабо	Очень слабо
	1. Волевые качества					
1	Ответственность (добросовестно выполняет свои обязанности)					
2	Настойчивость					
3	Требовательность к себе					
4	Требовательность к другим					
5	Стремление самостоятельно повышать свою квалификацию					
	2. Коммуникативные качества					
1	Умение слушать и располагать к общению					
2	Тактичность					
3	Умение легко и быстро налаживать контакты с людьми					
4	Активность в общении					
5	Разбирается в людях и верно понимает мотивы их поведения					
	3. Поведение в кризисных ситуациях					
1	Способность не терять самообладание в					

	сложных ситуациях					
2	Готовность к оправданному риску					
3	Умение найти нужный стиль поведения в любой ситуации					
4	Способность организовать работу других в сложных ситуациях					
5	Работоспособность					
	4. Принятие решений					
1	Умение быстро и правильно оценить ситуацию					
2	Самостоятельность в оценке ситуации					
3	Способность предвидеть последствия принимаемых решений					
4	Восприимчивость к новой информации, изменениям					
5	Конструктивное использование опыта коллег в принятии решений					

Оцените степень готовности работника к самостоятельному выполнению возложенных на него функций и обязанностей:

- Полностью готов
- Недостаточная подготовка
- Не готов

Необходимость дополнительного обучения, повышения квалификации (если «да», то указать какое обучение необходимо, в какие сроки):

Возможность профессионального и служебного продвижения (какие перспективы есть у работника через 3-5 года в Компании. Необходимо ли удержать его на предприятии, если «да», то при каких условиях и на какую должность).

Наставник _____

ПОДПИСЬ _____

ДАТА _____

БЛАНК ОЦЕНКИ ПРОХОЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОМ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА БЛАНК ОЦЕНКИ

Ф.И.О. работника _____

Дата начала работы _____

Должность, отдел _____

Оценка выполнения работником индивидуального плана работы:

Работы по плану выполнялись в срок, с высоким качеством, качественно и своевременно также выполнялись внеплановые работы и отдельные задания руководства	
Работы по плану в основном выполняются с удовлетворительным качеством, сроки выдерживались не всегда, тем не менее внеплановые работы и задания выполнялись качественно и в срок.	
Работы по плану выполнялись с удовлетворительным качеством, сроки редко выдерживались, внеплановые работы выполнялись без соблюдения сроков и не всегда с удовлетворительным качеством	
Выполнение работ по. как правило, отставало от намеченных сроков, были случаи не выполнения, серьезные нарекания по качеству, внеплановые работы и задания не выполнялись вообще, или выполнялись с низким качеством и без соблюдения сроков.	

Оценка _____

Оценка уровня профессиональной компетентности

Отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен	
Знания, ограниченные рамками выполняемой работы	
Общие и профессиональные знания недостаточны. Отсутствуют навыки практической работы	

Оценка эффективности работы

Быстрое и качественное выполнение работы при отличных результатах, отсутствие ошибок	
Без затруднения выполняет стандартные задания, допускает незначительные ошибки	
Отличается медлительностью, часто ошибается, постоянно испытывает потребность в посторонней помощи	

Оценка лояльности и надежности

Отличается высокой степенью надежности, никогда не подводит, строго хранит конфиденциальную информацию	
Редко подводит, обычно надежен, но требует постоянного контроля	
Ненадежен, нельзя положиться, не аккуратен при хранении конфиденциальной информации	

Оценка взаимоотношения с коллегами по работе

Хорошие отношения с коллегами, умение работать в команде, тактичность, доброжелательность	
Нейтральные отношения с коллегами, некоторые моменты в поведении требуют корректировки	
Трения с коллегами, нежелание сотрудничать, не тактичность	

Вывод: считаю целесообразным

Продолжить трудовые отношения с работником в должности	
Расторгнуть трудовые отношения с работником по итогам мини оценки на испытательном сроке	

Ф.И.О. _____

должность подпись _____

Дата _____

Приложение 7

БЛАНК ОТЗЫВА О НАСТАВНИКЕ

Ф.И.О. наставника

1. Оцените, пожалуйста:

1.1 Уровень профессиональной компетентности наставника

Отличные профессиональные знания, широкий кругозор, опыт практической работы достаточен	
Знания, ограниченные рамками выполняемой работы	
Общие и профессиональные знания недостаточны, отсутствуют навыки практической работы	

1.2 Отношение к работе

Проявляет активный интерес к работе, энтузиазм, энергичен и инициативен	
Добросовестен в пределах установленных требований, не проявляет особой инициативы	
Отсутствует интерес к работе, пассивен и безынициативен	

1.3 На задаваемые вопросы

Наставник давал исчерпывающие ответы	
Просил обратиться к специальной литературе	
На многие вопросы я не получал ответа	

1.4 Информация давалась в следующей последовательности

В удобной для изучения, постепенно	
На один вопрос информация давалась в полном объеме, на другой - не очень понятно и последовательно	
Вся информация была изложена без логической цепочки, трудно для усвоения.	

1.5 Личные отношения

У нас с наставником сложились хорошие отношения, взаимопонимание	
У нас с наставником сложились нейтральные отношения	
У нас с наставником не сложились отношения, постоянно возникали трения и конфликты.	

1.6 Взаимодействия с коллегами

Я был представлен всем коллегам, некоторые вопросы мы решали вместе	
Меня познакомили с коллегами	
Я не был представлен коллегам	

2. С какими трудностями Вам пришлось столкнуться во время прохождения
испытательного срока?

3. Общая оценка наставника:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ф.И.О. стажера

дата